

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?

יעדים

- התלמידים יסבירו במילים שלהם מהי תוכנית עסקית
- התלמידים יפרטו את תרומת התוכנית העסקית להצלחת המיזם
- התלמידים יתארו כיצד משתמש היזם בתוכנית העסקית המוגמרת
- התלמידים ידונו בתועלות ובמגבלות של עריכת תוכניות מסודרות בנושאים יום-יומיים ואחרים.

שאלות מרכזיות

- לשם מה נחוצה ליזם תוכנית עסקית?
- מהן הסיבות הנפוצות לכישלונם של עסקים קטנים בישראל?
- מהן השאלות הנפוצות ששואלים משקיעים כאשר מוצגת בפניהם תוכנית עסקית?
- האם התוכנית העסקית מקטינה את הסיכון הכרוך במיזם?
- כיצד כדאי להציג את התוכנית העסקית בפני משקיעים?
- מהי "רוח אסטרטגית" וכיצד היא קשורה לגישה היזמית?

יצירת עניין [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]

יצירת עניין במישור התוכן

יזמים יודעים מניסיונם שלפני שמישהו (שותף, משקיע, בנק, גורם ממשלתי וכו') מוכן לשמוע על הרעיון שלהם, הוא שואל: "האם יש לך תוכנית עסקית?" בקשו מהתלמידים להעלות רעיונות לגבי המטרות האפשריות של כתיבת תוכנית עסקית.

[תשובות אפשריות:

1. בעבור היזם עצמו: על מנת להקטין את האי-ודאות הכרוכה במיזם בטרם הוחל בביצועו; התוכנית העסקית מהווה כעין כרטיס ביקור, הוכחת בגרות.
2. לשם גיוס שותפים שאותם מבקש היזם לשכנע בכדאיות ההשקעה במיזם: השקעה של כסף או של כישורים ניהוליים (שיווק, טכנולוגיה, ניהול וכיו"ב).
3. להשגת אישורים ממוסדות ממשלתיים: למפעל מאושר, לקרן לעסקים קטנים, לקרן לעידוד השיווק בחו"ל, לקרן המדען הראשי ועוד.
4. לגיוס שותף פיננסי: כדי לשכנע משקיע פיננסי בסיכויי ההצלחה הפיננסית של המיזם ובאפשרות של הנפקה ציבורית (בבורסה).
5. לגיוס הון מקרן הון סיכון או מחברות השקעות.
6. התוכנית משמשת את היזם כבסיס לבדיקה עצמית, לבדיקה מתמדת של מגמות התקדמות המיזם, להשוואה לתוכנית המקורית בזמן הביצוע].



פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



יצירת עניין במישור החשיבה

היזכרו במשהו ש**תכננתם** או שלקראתו התכוננתם, לאחרונה. הדבר יכול להיות מסיבה, שיחה חשובה, עבודה שהכנתם במסגרת הלימודים, או כל עניין אחר.

נסו לפרט בפני שכנכם את **שלבי התכנון** שלכם. מהו הצעד הראשון בתוכנית? מהו הצעד הבא? מהי נקודת הסיום של התכנון?

[חלקו את התלמידים לזוגות, ולאחר מספר דקות בקשו דוגמאות אחדות לתוכניות שהועלו. סכמו על הלוח את **השלבים בתכנון** כל אחת מן התוכניות הללו].

כעת דונו בשאלות: במה עוזרות לנו תוכניות מהסוג שנרשם על הלוח? מהן **התועלות** של תוכניות שיש בהן שלבים מוגדרים?

[נתשובות אפשריות: תוכנית בעלת שלבים מוגדרים מאפשרת לנו לבצע את התהליך באופן סדור ושיטתי, ובכך להגדיל את סיכויי ההצלחה שלנו.

יצירת תוכנית סדורה מחייבת אותנו להגדיר לעצמנו במדויק מה אנו רוצים, מהם כל הגורמים הכרוכים בכך, וכיצד נשיג זאת. ככל שהתכנון מפורט יותר, כך התמונה ברורה יותר. תכנון מפורט מעלה במקרים רבים לתודעתנו בעיות ומכשולים, ומאפשר לנו להיערך מולם מבעוד מועד. תכנון מפורט יכול להוות משאב לבקרה במהלך המימוש של התוכנית, ובסיס לשינויים כאשר המציאות אינה מאפשרת את מימוש התוכנית המקורית.

אם ביצוע התוכנית מצריך עזרה ממישהו, קל יותר לשכנע אותו לעזור כאשר מציגים בפניו תוכנית מסודרת].

מהן **המגבלות** של תוכניות שיש בהן שלבים מוגדרים? מתי כדאי, אם כן, לערוך תוכניות מראש, ומתי לא כדאי? פרטו קריטריונים לעניין זה.

[התלמידים עשויים להעלות קריטריונים שונים, בין השאר: ספונטניות, יעילות, מורכבות המשימה, הזמן שיש בידינו על מנת להיערך לקראתה, חשיבות המשימה בעינינו ועוד. כל אלה ישפיעו על המידה שבה נערוך תכנון מפורט לפני ביצוע המשימה].

הגדרה: לנטייה להיערך לפעולות ולמשימות מבעוד מועד, ולגבש בעבורן תכנון שיטתי, נוכל לקרוא "רוח אסטרטגית".

מי שמפגין רוח אסטרטגית **אוהב** לגשת למשימות לימודיות ואחרות באופן שיטתי ומתוכנן. הוא **חש צורך פנימי** לחשוב ולתכנן לפני שהוא מבצע. הוא גם יודע **כיצד** לתכנן, בין שהמשימה שאותה הוא מתכנן קשורה בלימודיו, בעבודתו, או בחייו האישיים.

על השאלה המתבקשת - האם לא יהיה אדם כזה מחושב ושקול יתר על המידה ונעדר ספונטניות? - נענה כך: לגבי כל נטיית חשיבה, כולל הנטייה האסטרטגית, אפשר להגזים בביטוייה ובהפעלתה. ניצול נאות של הרוח האסטרטגית כרוך ב**רגישות למצבים** שבהם **ראוי** לתכנן דברים מראש ובזיהוי מצבים שבהם תכנון כזה **מיותר או מזיק**.

תרגיל

- זהו 2-3 מצבים בחייכם שבהם אתם מבטאים רוח אסטרטגית, וכמה מצבים שבהם אינכם מבטאים רוח זו.
- השוו את נטייתכם האסטרטגית עם זו של חבריכם ודונו במשמעות נקודות הדמיון והשוני שמצאתם.

[סוגי מצבים לדוגמא: יציאה לבילוי, יצירת קשר עם בן/בת זוג, קריאת ספר, התמודדות עם תוכנה חדשה, פתרון חידות בלשיות או מתמטיות, העברת פעולה בצופים, תכנון טיול וכד'].

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



מהי חשיבותה של הרוח האסטרטגית בעבור היזם?

נתשובות אפשריות: היא מכוונת את היזם להגדיר את מטרות המיזם ואת מטרות המשנה שלו בכל שלב ושלב; היא מכוונת את היזם לבחון ולעדכן את מטרותיו מעת לעת; היא מסייעת לו להתייחס לכל הגורמים הכרוכים במימוש המיזם; היא מסייעת לו לגשת אל המלאכה המורכבת של בניית המיזם באופן שיטתי ומסודר ועוד.

התוכנית העסקית שנעסוק בה בפרק זה ובפרק הבא היא אחד הביטויים החיצוניים החשובים של רוח האסטרטגית של היזם. ואולם, הרוח האסטרטגית תתבטא אצל היזם גם בפעולות יום-יומיות שוטפות: הוא יתכונן לפגישות חשובות מראש (על ידי קיום דיון פנימי, על ידי העלאת נקודות מפתח בכתב, על ידי חיפוש מידע שיבסס את הנקודות בדרך אחרת). הוא "יריץ במוחו" שיחות חשובות לפני שהן מתקיימות; הוא יקבע יעדים עתידיים ויתכנן לוח זמנים להשגתם ועוד.

תרגיל על מטרות ועל שלבים בהשגתן⁵⁹ (למורה ולתלמיד)

הגדירו עתה את מטרות העיסוק שלכם בפרק זה. לאחר מכן, תכננו את השלבים שיובילו אתכם להגשים את מטרותיכם.

⁵⁹ נשוב לתרגיל זה לאחר שנסיים את לימוד הפרק, בדיון המטקוגניטיבי.

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



גוף ידע

גורם הסיכון ביזמות

קיים קשר ברור בין מעמדו של היזם וגורם הסיכון ביזמות, לבין הצורך בתוכנית עסקית.

קיימים יזמים שהגורם הכספי אינו מהווה בעבורם מגבלה. הם כבר התנסו בעבר בייזום מיזמים גדולים שהצליחו. יזמים כאלה מחליטים לעתים להיכנס למימוש רעיון ששבה את לבם, מבלי לערוך תוכנית עסקית. קורה שהם פועלים במהירות להקמתו, ללא בדיקה של ישימות הרעיון ושל התוצאות הצפויות. אצל חלק מיזמים אלה, הרעיון מקבל ממדים ברורים, ומוחשיותו מתגבשת במוחם בטרם התחילו בתכנון. אם מיזם כזה לא מצליח, הנזק שנגרם להם הוא קטן יחסית, כיוון שמעמדם מאפשר זאת. נקרא ליזמים אלה **"יזמים-משקיעים"**, היות והם ממלאים שתיים מתוך שלוש הפונקציות הדרושות בתהליך שמניע את גלגל היזמות: היזם - בעל הצורך - המשקיע.

"יזמים משקיעים" שייכים לחלק (2.5%) של האוכלוסייה הנקרא **חלוצים**. הם מקדימים את האחרים באימוץ מוצר חדשני או רעיון מהפכני. יזמים אלה הם בעלי מעמד כלכלי וחברתי כה חזק, עד שכישלון במיזם לא בדוק אינו פוגם בתדמיתם או במוניטין שיצרו לעצמם.

כשמדובר ביזמים מתחילים, שמקורות המימון שלהם ומשאביהם האחרים מוגבלים, רמת הסיכון היזמי לפעילותם ללא תוכנית עסקית היא גבוהה. יזמים מתחילים כאלה, נכנסים לתהליך מימוש רעיונם תוך ויתורים כלכליים וחברתיים ניכרים. המיזם בעבור יזמים מתחילים הוא "מפעל חייהם", וכל כישלון כרוך מבחינתם באסון חברתי וכלכלי. לרוב, הם קשורים למשקיעים "זרים" (ראו בהמשך הפרק) והם מחויבים להם כמו לעצמם ולסובבים אותם (משפחה, ידידים, יועצים). התהליך היזמי המסודר חיוני ליזמים אלה, כיוון שהצלחה במיזמם היא גם הצלחה במפעל חייהם. לעתים, מצבם משול למצבו של אדם היוֹרֶה במתקיפו, כשבידו אקדח הטעון בכדור אחד.

התוכנית העסקית מהווה בעבור יזמים מתחילים תנאי הכרחי, שמאפשר להם ללמוד את הבעיות הכרוכות בהקמת המיזם, בטרם נכנסו למחויבויות כספיות או אחרות. ביצירת התוכנית העסקית לפי השלבים השונים, הם ממזערים את האי-ודאות לפני שהם מקבלים החלטה להיכנס למימוש הרעיון.

לסיכום, הדיון על נחיצות התוכנית העסקית ליזם שמחליט לבחון רעיון נראה היום מיותר, למרות שרבים עדיין נכנסים לתהליך היזמי ללא עריכת תוכנית עסקית איכותית. הדיון סביב שאלת הצורך בתוכנית עסקית לכל מיזם, משול לדיון בצורך באמצעי תחבורה כדי להגיע ליעד שנקבע במהירות, בהצלחה ובזול. הסיכון הכרוך בכישלון מיזם של "יזם-משקיע" קטן לאין שיעור מהסיכון של היזם המתחיל, גם אם עומדים לרשותו משאבים מספיקים. ההבדל ביניהם נובע מהשתייכותם לרבדים שונים באוכלוסייה - השתייכות חברתית-כלכלית.

עסקים קטנים בישראל והסיבות לכישלונם

מדינת ישראל נבנתה על ידי הסקטור הציבורי (ההתיישבות החקלאית הקיבוצית והמושבות) ועל ידי "יזמים-משקיעים", שנתמכו לרוב בכספים ציבוריים: ג'ימי לוי (מפעלי טקסטיל), פולאק (פולגת), אברהם שפירא (שטיחי כרמל), משפחת פקר (פקר פלדה), אברהם גינדי (בנייה) ועוד.

היום מותנה המשך התפתחותה של כלכלת ישראל בהצלחת היזמים המתחילים, שבונים, לרוב, עסקים קטנים ובינוניים. ממשלות ישראל הבינו זאת וצפו מגמה זו בעודה הולכת וקרבנה. ממשלת ישראל החלה

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



עידוד תהליך חיובי זה, שהוא חיוני להצלחת הכלכלה, על ידי הקמת מרכזים לטיפול היזמים המתחילים שמבקשים להקים עסקים קטנים או בינוניים (מט"י).

המט"י למיניהם הוקמו בכל אזורי הארץ, והם מסייעים ליזמים מתחילים ביעוץ, בעריכת תוכנית עסקית ובהגשת בקשות מימון לקרנות המוקמות למטרה זו. מרכזים אלה, בשיתוף עם הסוכנות היהודית, הממשלה והשלטון המקומי האזורי, מגבים ומעודדים את התהליך היזמי של העסקים הקטנים והבינוניים בישראל.

בשנת 1983 היו בישראל 75 אלף עסקים, שהעסיקו כל אחד עד 100 עובדים. בשנת 1992 הגיע מספרם ל-132 אלף עסקים קטנים, שהיוו 98% ממספר העסקים בישראל. גידול זה (76%), בתקופה קצרה יחסית, קרה למרות ש-20% בלבד מסך כל המפעלים החדשים המוקמים מדי שנה מצליחים לשרוד,⁶⁰ דהיינו, 80% מהעסקים המוקמים נופלים בחמש השנים הראשונות להקמתם.

מדינת ישראל הקימה מנגנון נוסף בשם "חונכות מפעלים", לעידוד הצלחת המיזמים לאחר הקמתם. במאמר העוסק בבחינת 200 חברות בסקטור הקיבוצי והפרטי, במסגרת החונכות לליווי והנחיה של מפעלים בהקמתם, אפיינו המחברים (מוטי ויוני פסטרנק, שעסקו בארגון החונכות) את גורמי הכישלון בעסק קטן ובינוני, בכל אחד משלושת שלביו של התהליך היזמי: שלב היזמות, שלב הקמת העסק ושלב הצמיחה.

מדוע נכשלים רבים מהעסקים הקטנים שמוקמים?

עסקים קטנים עלולים להיכשל בשלב היזמות, בשלב ההקמה ובשלב הצמיחה.

טוענים מוטי ויוני פסטרנק: "בשלב היזמות הגורם העיקרי לכישלון הוא היסחפות הסביבה אחר התלהבות היזם, ללא בדיקה יסודית של השוק, של ישימות הרעיון ושל כדאיותו". על כך דיברנו בהרחבה בפרקים הקודמים. רוב העסקים הקטנים והבינוניים נופלים משום שלא ערכו לגביהם תוכנית עסקית נכונה, ולכן שגו בהערכת מידת הביקוש למוצר, לא חזו נכון את היקף ההוצאות הצפויות, ולא ראו את הקשיים של מחסור בהון עצמי ובעיקר את הצורך בהון חוזר.

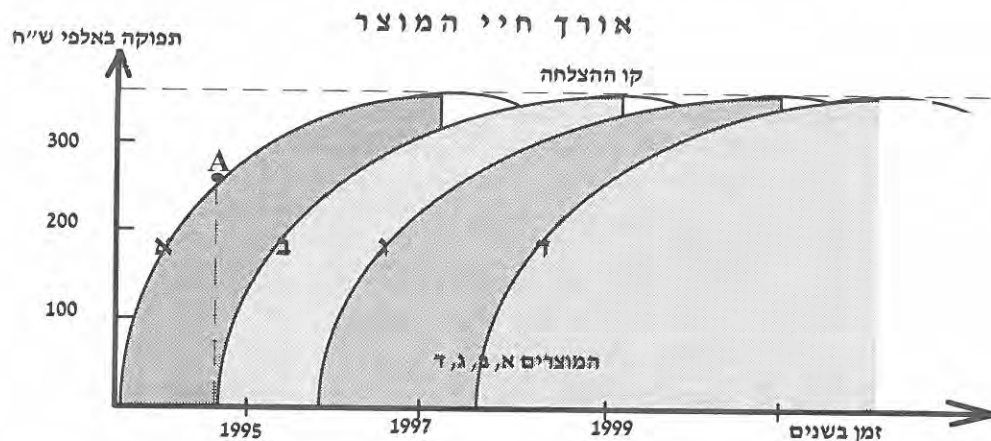
"בשלב ההקמה, עשויים תכנון מוקדם נכון ותשתית ניהולית טובה להקטין את רמת הסיכון העסקי". בפרק השני הובאה הטענה שהיזם שונה באופיו ממנהל מצליח. היזם זקוק למרחב פעולה עצמאי; הוא זקוק לריגוש שבהקמת עסק מהשלב של רעיון חדש, עם רמת סיכון מסוימת; הוא מחפש את האתגרים שמציבים לו קשיי התהליך היזמי וקשיי ההקמה. לעתים קרובות, קורה שלאחר הקמת העסק וכניסתו לשגרה, היזם מסתלק מהפעילות השגרתית של עסק הדורש דפוסי ניהול ברורים ומסודרים.

בתחום הניהול התקין, היזם מהווה לא פעם מטרד להנהלה, הממונה על ידי בעלי המניות. אם היזם לא יודע למצוא את מקומו בארגון בהתאם לכישוריו - ממציא, איש שיווק, איש כספים, אחראי על מחלקת היזמות - הוא ייפלט לרוב מהארגון שהוא עצמו הקים. מצב זה הוא בבחינת "קס הגולם על יוצרו".

בשלב ההקמה, הגישה השיווקית היא לרוב קצרת ראות. למרות ההצלחה הגדולה במוצר הראשון, יש לספח את הדורות הבאים של מוצרים שימשיכו את קו ההצלחה.

60 מוטי ויוני פסטרנק, "מדוע נכשלים עסקים קטנים?", גלובס, מדור עסקים קטנים, עורך: יהודה ברוך, 2/94.

התזמון של פיתוח מוצרים חדשים צריך לשמור על הכלל הבא: כשהתפוקה של מוצר א' מגיעה לנקודה A (שבה שיפוע הגרף הולך ומתמתן), יש להתחיל בייצור מוצר ב', וכך, כשהתפוקה של א' תתחיל לרדת, תהיה בידנו הכנסה המחפה על הירידה שלו (ראו תרשים).



בשלב ההקמה, הצורך בהון חוזר הולך וגובר בשל המעבר מהתהליך היזמי לתהליך ההקמה. בשלב זה דרושים עובדים, חומרי גלם ואנרגיה, והוצאות הניהול והשיווק הולכות וגדלות, וזאת כשטרם נכנסה ולו אגורה אחת לקופת העסק. אם, כתוצאה מהפרשי הזמן, מצטברים הפרשים גירעוניים בין התשלומים לתקבולים, יידרש מקור מימון לזמן קצר (עד שנה) שנקרא לו **מימון להון החוזר הנדרש**.

בשלב הצמיחה, הבעיות של שלב ההקמה גוברות עוד יותר, כיוון שהכול מתרחש בקצב גובר. הבעיה של חוסר ניהול תקין ומנוסה מחמירה, ובעיית המחסור בהון חוזר גדלה. כמו כן, נוספות בשלב זה בעיות חיצוניות: התגברות העוצמה של כוחות בשוק, כמו מתחרים, לקוחות, ספקים ועוד. בנקודה זו, היתרון התחרותי שהיזם בנה למוצרו בשלב היזמי, בא לידי ביטוי ביכולת העמידה של העסק מול הכוחות המתחרים העולים בענף.

המאמר שצוין קובע כי "92% מהמפעלים הקטנים והבינוניים שפשטו את הרגל, היו נגועים בחוסר ניסיון ניהולי והעדר ידע מספיק של מנהליו בניהול".

תפקידי התוכנית העסקית

תוכנית עסקית היא ביטוי להבשלת המיזם בראשו של היזם. תוכנית טובה מהווה מעין "תעודת בגרות" ליזם המתחיל. היא מציגה כלפי חוץ מסמך, המבליט את עבודת היזם בהכנת מיזמו, את עומק מודעותו לרוב ממדיו ואת בדיקתם. התוכנית היא ביטוי וסימן דרך להגעת המיזם לשלב שבו רצוי להתחיל במימושו.

לתוכנית העסקית שני תפקידים עיקריים: (א) היא מהווה אמצעי שבעזרתו היזם מחזק את אמונתו וביטחונו בהצלחת המיזם; (ב) היא מהווה מכשיר לגיוס הון ממשקיעים. לא תמיד מסכימים היזמים הפרגמטיים עם היזמים השכלתניים על חיוניות התוכנית העסקית. הראשונים טוענים שהיא דרושה בעיקר כלפי גורמי חוץ לצורך גיוס כספים, בעוד שהאחרונים טוענים שהיזם הוא הראשון שזקוק לה, ורק לאחר מכן היא תשמש גורמים זרים.

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



אולם, המציאות הכריעה את הסוגיה לטובת חיוניותה של התוכנית, ראשית בעבור היזם עצמו ובשלב שני לצרכים של ייצוג וגיוס הון. תוכנית עסקית צריכה לעזור ליזם להשתכנע באיכות מיזמו, מבחינה רגשית ושכלית. יזם שאינו משוכנע במעמקי לבו בסיכויי ההצלחה של המיזם, יקרין את חוסר ביטחונו כלפי חוץ בכל פעם שבה יצטרך לשכנע אחרים בטיב המיזם שלו.

ביטחון עצמי לגבי הצלחת המיזם

לכל יזם מתחיל יש רגעי חרדה והתרגשות לגבי האופק העסקי של מיזמו. הכנת התוכנית העסקית מאפשרת ליזם לבנות ביטחון עצמי לגבי סיכויי הצלחתו. ככל שהיזם מכין את תוכניתו העסקית ביסודיות רבה יותר, כן גדל ביטחונו העצמי בטיב מיזמו.

בתהליך היזמות, השלבים המובילים לקראת עריכת התוכנית העסקית יוצרים אצל היזם נכונות (Predisposition) לקראת הקמת העסק הלכה למעשה. גם יזמים מנוסים צריכים תוכנית עסקית כדי שהם עצמם יתפתחו בסדר ובהיגיון, יחד עם תהליך התפתחות המיזם ובחינתו.

מטרה נוספת של התוכנית העסקית היא לחבר את כל הממצאים שאסף ויצר היזם עד כה בתהליך היזמות. התוכנית העסקית מתבססת על ממצאים שנאספו, החל משלב בחירת הרעיון, דרך שלבי תכנון המוצר וטכנולוגיית הייצור, ניתוח הסביבה העסקית, התוכנית השיווקית והבדיקה הכלכלית, וכלה בתכנון לוח הזמנים של ביצוע המיזם. במילים אחרות, התוכנית העסקית מסכמת את כל ממצאי תהליך היזמות לאחר שנבדקו הישימויות (Feasibility Study) השונות, ומוסיפה את המסקנה של המתכנן מתוך ראייתו הכוללת את תהליך התכנון.

ילב זה
זה ולו
ילומים

תכנון עסקי ככלי המבטא רוח אסטרטגית

תכנון עסקי הוא תחום שבו עוסקים מנהלים ומתכננים מקצועיים. זהו תחום שבו חייב לעסוק גם היזם, למרות שלעתים דרך חשיבה שיטתית ומאורגנת היא מנוגדת לאופיו. הביטוי **תכנון עסקי**, כולל את גיבוש התוכנית העסקית, אולם הוא עוסק לא רק במיזם החדש, אלא גם בכל פעילות עסקית שחברה חדשה או קיימת מחליטה לבצע, ושמהייבת תכנון ב"ראש" עסקי - כלומר, הגדרת צורך, הגדרת בעיה, העלאת אפשרויות לפתרון וכד'.

גיה של
בעיות
זיתרון
זכוחות

הנה מספר דוגמאות לפעולות שחשוב להקדים להן תכנון עסקי:

שינוי במבנה הארגוני, הרחבת אגף במפעל, הקמת מחלקת ייצור נוספת, הקמת מחסנים, גיבוש מדיניות שיווקית חדשה, שינוי שיטות ההזמנה של חומרי גלם, החזקת מלאי אופטימלי, הכנסת שיטות אבטחת איכות במסגרת ISO-9000, התייעלות בייצור, הקטנת הפחת בתהליכי הייצור.

בחוסר

תרגילים

1. בעבור כל אחת מהפעולות שברשימה לעיל (שינוי במבנה הארגוני וכו'), הגדירו צורך שהפעולה עונה עליו.
 2. האם הפעולות הבאות מחייבות תכנון עסקי? נמקו (האם לדעתכם יש תשובות חד-משמעיות?)
- רשימת פעולות: קליטת עובד חדש בחברה; תכנון טיול שנתי לעובדים; שינוי שיטת תגמול העובדים; מיזוג החברה עם חברה אחרת.

בגרות"
אודעותו
להתחיל

אמונתו
היזמים
דרושה
לה, ורק

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



התכנון ככלי חשיבה

"תכנון הוא דרך לחשוב על עתידה של פעולה שרוצים לבצע, כאשר עלינו להחליט **לאן** החברה צריכה ללכת, **באיזו מהירות** היא צריכה להגיע ליעדה, **כיצד** היא תגיע ליעדה, ומה עליה לבצע לאורך כל דרך התכנון והביצוע כדי להקטין את האי-ודאות ולטפל בסיכון ובשינויים העשויים להופיע".⁶¹ על פי הגדרה זו, תכנון יעיל הוא תהליך שראשיתו קביעת מטרות ויעדים, והמשכו בקבלת החלטות בדבר הדרך להשיגם.

התוכנית העסקית היא מסמך המתגבש כתוצאה מתהליך התכנון של מיזם של חברה מתחילה, או של חברה הזקוקה לצמיחה. תהליך הגיבוש של רעיון חדש לתוכנית עסקית מחייב, בדרך כלל, עבודה אינטנסיבית במשך חצי שנה לפחות. הניסיון מוכיח ש"קיצורי דרך" או דילוג על שלב כלשהו משלבי התהליך היזמי דומים לבומרנג, ועשויים לחזור כבעיה חמורה יותר, בזמן הבלתי מוצלח ביותר.

עריכת התוכנית העסקית

רצוי שהיזם יכתוב את התוכנית העסקית בעצמו; הכתיבה מסייעת לחדד את הבנת המיזם, על עוצמותיו וחולשותיו. הבנה כזו מעניקה ליזם ביטחון במשא ומתן עם שותף אסטרטגי, או עם משקיע פוטנציאלי. רבים מהמשקיעים מתרשמים מאישיות היזם ומאווירת הביטחון שהוא משרה על הסובבים אותו, לא פחות מאשר משליטתו ב"מַטְרִיָּה" של המיזם.

לאחר שהיזם מחבר את התוכנית העסקית, הוא יכול להגישה למומחים בעריכת תוכניות עסקיות, כדי שישכתבו אותה במונחים המקובלים בעולם העסקים ובשוק המשקיעים וכדי שישלימו את החסר בתוכנית המקורית וישפרו את צורת הגשתה.

דרישות של משקיעים מהתוכנית העסקית בעבר ובהווה

בשנים הראשונות של הקמת המדינה, עסקו פחות בתכנון ויותר בעשייה. לכן, התוכנית העסקית מילאה אז תפקיד שולי בהחלטת הממשלה על מימון מיזמים. לנגד עיניהם עמדה חשיבות האזורים שבהם עמדו היזמים להקים את מפעלם: כאשר היה זה אזור פיתוח או אזור גבול עם המדינות השכנות העוינות, היו לרעיון הקמת המפעל סיכויים רבים לקבל מימון ציבורי. ההון הפרטי מיעט להיכנס לשוק הישראלי, בגלל רמת הסיכון הביטחוני הגבוהה.

מדדים לאישור מיזמים בעבר

מדד אחר, שהממשלה דרשה מיזמים לעמוד בו כתנאי למימון מיזמים, היה ניסיון היזם בחו"ל, בטרם עלה לישראל. מי שהתמחה בליטוש יהלומים בבגליה, יכול היה להקים מלטשת יהלומים בארץ, גם אם מדובר היה במרכז הארץ, ולקבל לשם כך סיוע ממשלתי. מי שהיה טכנאי בתחום מסוים לפני עלייתו לארץ, היווה גורם מושך להשקעות ממשלתיות לפיתוח התעשייה בישראל.

במשך השנים, חלק גדול מהחברות שהוקמו בעשור הראשון למדינה פשט את הרגל. הסיבות לכך התמקדו בהעדר בדיקה יסודית של שוק המוצר המיוצר. כמו כן, לא בכל מוצר שאותו יודעים לייצר, יש לישראל יתרון יחסי או יתרון תחרותי שיווקי בסחר הבינלאומי. לכן, תעשיות לסיפוק הצרכים המקומיים התפתחו מהר יותר מאשר תעשיות של מוצרים בעלי אוריינטציה שיווקית לייצוא. תהליך זה התרחש בשל רמת הסיכון הגבוהה הכרוכה בייצוא, ובעקבות הדרישה למומחיות בייצור, בניהול ובשיווק אותם מוצרי ייצוא.

⁶¹ I.C. MacMillan, R.Siegel, & P.N. Subba Narasimha, "Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals," *Journal of Business Venturing*, Vol.1 no.1 (1985) pp. 119-128



יזמים שפנו בבקשה למימון ממשלתי, הכינו, במקרה הטוב, תוכנית עסקית עם דגש על הטכנולוגיה והכדאיות של המיזם.

מדדים לאישור מיזמים היום

בשנים האחרונות, משישראל הרחיבה את עסקיה עם העולם ומשקיעים חיצוניים נמשכו להשקעות במיזמים ישראליים, התגבר הצורך בהעלאת רמת התוכניות העסקיות, כך שתהיה שווה לרמה המקובלת בעולם המערבי.

מרכז ההשקעות, המדען הראשי, קרנות הון סיכון, הסוכנות ומערכת הבנקים, התנו את אישור התוכנית העסקית של מיזם בהקדשת פרק רחב ומבוסס לתכנון השיווק של המוצר ולקביעת אסטרטגיה שיווקית מיטבית. כאשר יזם יכול להוכיח גם פוטנציאל מכירות, על ידי "מכתב כוונות" של לקוחות פוטנציאליים, הסיכויים לכך שהתוכנית העסקית של המיזם שלו תאושר גדלים.

ההתפתחות הטכנולוגית של עולם המחשבים, ופיתוח תוכנות עסקיות ידידותיות, העלו דרישה סמויה מצד הגופים המממנים לכך שהפרק הכלכלי בתוכנית העסקית יערך באמצעות אחת התוכנות הללו.

לסיכום, התוכנית העסקית בימינו צריכה לכלול בראש ובראשונה את הפרקים שנדונו בספר זה. לעתים קרובות, נדרש גם מידע היקפי על המיזם, שכולל מידע על ארגון ותפעול החברה, על המו"פ (מחקר ופיתוח) בחברה ועוד.

חשוב לציין את הניסיון הקודם של היזם, את היכולת הטכנית של מהנדס החברה, את התכונות ואת הניסיון של צוות ההקמה. חשוב לתאר את תכונות הצוות המקים, באמצעות קורות חיים ומכתבי המלצה שיופיעו בין נספחי התוכנית העסקית, כדי לרכוש את אמונם של משקיעים פרטיים ומוסדיים עתידיים, ולהבטיח שהתוכנית לא תמצא את דרכה אל מגירת "התוכניות הגנוזות".

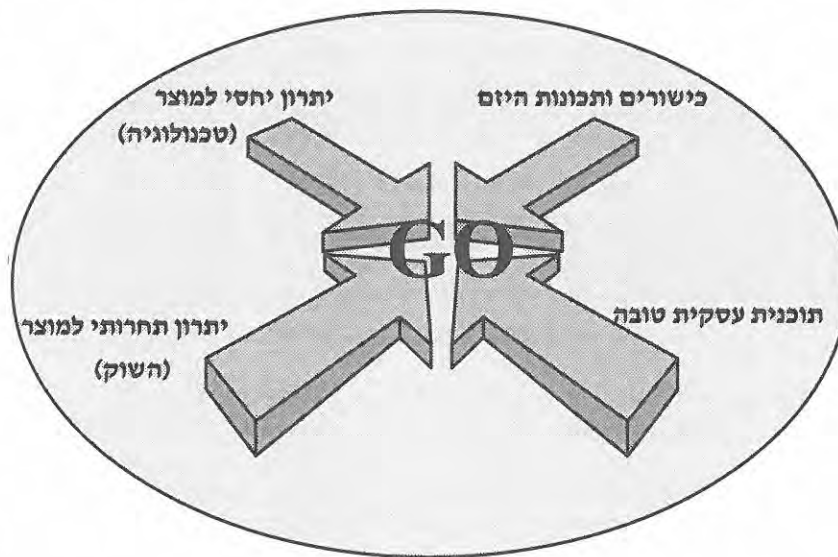
חשוב לומר שבנוסף לכל הדרישות מהיזם, מהמיזם ומהתוכנית העסקית, גופים מממנים מחפשים **ביטחונות** להלוואות שהם נותנים, בצורת ערבויות אישיות של היזם ובנכסים.

מק-מילן וסיגל (1985) בחנו מאה מיזמים שמומנו על ידי קרן הון סיכון, כדי לקבוע מדדים לכניסה לשותפויות פיננסיות. הם מצאו שתכונות היזם, הכרתו את הגורמים המכריעים בשוק המטרה של המיזם ויכולתו לתמרן במצבי סיכון, הן שהכריעו בהחלטת המשקיעים להסכים להיכנס לתהליך מימון המיזם.⁶²

לסיכום: כיום, איכות התוכנית היא דרישה מובנת מאליה. תוכן התוכנית, בצירוף תכונות המיזם ויכולתו של היזם, משפיעים על משקיעים העומדים בפני החלטה על השקעה במיזם.

62 J.A. Timmons, with L.S. Smollen & A.L.M. Dingee, *Entrepreneurship in the 1990's*, "The What, Whether, and Why of the Business Plan", New Venture Creation, 3rd edition, pp. 239 (1990)

התנאים ההכרחיים להחלטת משקיע על GO לגבי מיזם



תרגיל

א. אתם מנהלים של מחלקת השקעות בבנק. מוצגים בפניכם שלושה מיזמים: באחד, היזם בטוח מאוד בעצמו ובמיזם, ומשקיע מהונו העצמי מחצית מעלויות המיזם, אך בתוכנית העסקית שלו יש אי-דיוקים ועמימות; במיזם השני, היזם בטוח מאוד בעצמו ובמיזמו, התוכנית העסקית מאורגנת וברורה, והיזם משקיע מהונו העצמי 10% מעלויות המיזם; במיזם השלישי, היזם משתף אתכם בהתלבטויותיו ובהיסוסיו לגבי הצלחת המיזם - שהן ניכרות. הוא משקיע מהונו העצמי 20% מעלויות המיזם ויש לו תוכנית עסקית טובה. באיזה מיזם תשקיעו? נמקו!

ב. נסו להכליל ולנסח מסקנה לגבי המדדים להערכת ההצלחה של מיזם בעיני זרים.

השימוש בתוכנית העסקית

מה יעשה היזם לאחר שהצליח לגייס את המימון הדרוש להקמת המיזם? יש יזמים שיכניסו את התוכנית העסקית למגירת המסמכים הגנוזים ויוציאו אותה רק להשלמת מימון ההון החוזר, אם בכלל. יזם כזה, בשוקעו בעשייה של הקמת העסק שזים, משול לצייר השקוע במלאכת ציור התמונה: הוא עוסק בפרטים ואינו רואה את התמונה כולה.

אולם, צייר טוב יודע גם לצעוד שתי פסיעות אחורה, ולהסתכל על התמונה בכללותה. אלה הם בדיוק הצעדים שעל היזם לבצע מדי פעם, כדי לראות את מגמת התקדמות המיזם.

השאלות שהיזם צריך לשאול את עצמו

השאלות שהיזם צריך לשאול את עצמו הן: האם המגמה היא בהתאם לתוכנית? אם קיימות סטיות בין התכנון למימוש, מה גרם לסטיות? האם השינויים מוצדקים? בהתאם לתשובות עליו לעדכן את התוכנית וכעבור מספר חודשים לערוך שוב את הבדיקה. התוכנית היא גם אמצעי לעריכת ביקורת עצמית של היזם על אופן התקדמות המיזם. אסור ליזם להפסיק לחשוב, ללמוד ולהכיר את המיזם תוך כדי עשייה. כבר

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



נאמר בעבר ש"סוף מעשה במחשבה תחילה". הפנייה החוזרת של היזם אל נתוני התוכנית, והשוואתם למה שקורה בפועל, מאפשרת לו לחשוב ולראות בעיות ופתרונות שלא היה מסוגל לראותם קודם לכן בלהט העשייה, וכן לאתר מגמות חדשות שלא נצפו בעת התכנון.

ברגע שהיזם החל במימוש מיזמו, הסיכונים, האי-ודאויות והשינויים בסביבת המטרה ובסביבה הרחוקה לא פסקו מלהיווצר; יתרה מזו: הם הפכו להיות מוחשיים יותר, גדולים יותר, והנזק שעלול להיגרם כתוצאה מהתעלמות מהם גדול יותר, כיוון שלעיתים כבר אין דרך חזרה לתיקון המעוות שנעשה.

עם היז על הדופק

השמירה על ערנות בעזרת התוכנית העסקית היא חשובה, שכן ייתכנו גם מצבים הפוכים לאלה המתוארים לעיל. לעיתים, קורה שהשוק "רעב" למוצר החדש - הלקוחות מתנפלים על החנויות ומחפשים לקנות אותו בכל דרך.

על היזם להיות ער לשינויים שמתרחשים בסביבת המיזם. אין דבר פשוט יותר מלקחת את נתוני המיזם בזמן מימושו ולערוך השוואה עם נתוני התוכנית המקורית. אפשר אז לצפות בתהליכים חדשים שרק החלו להיווצר. אפשר לנתח את גורמי הסטיות בעוד מועד ולנסות לכוון את המגמות למטרה הרצויה.

יזמים רבים, שאינם טורחים לעדכן את נתוני התוכנית העסקית, מוצאים עצמם מופתעים כאשר ההשקעה בפועל כפולה מזו המחושבת בתוכנית. הם מופתעים מכך שהופיע בינתיים מתחרה עם מוצר דומה; הם מופתעים כאשר התחזיות אינן מתגשמות. הם עסוקים לרוב בהתאוששות מההפתעות הרבות, והזמן שחסכו באי-עדכון התוכנית העסקית אינו מפצה אותם על מפחי הנפש ועל הזמן המבוזבז בהפתעות ובחיפוש אחר תשובות לשאלה - למה כל זה קורה רק לי?

אם לא חוזים את הצפוי ולא מכינים תוכנית מגרה למקרה של עודף ביקוש (שאפשר רק להתברך בו), וכתוצאה מכך לא מכינים מלאי מספיק, הנזק הנגרם אינו קטן יותר מאשר במקרה של העדר ביקוש. זו, כמובן, הצלחה מעבר למצופה, אבל זהו גם כישלון שיווקי שעלול להסתיים בכניסת מתחרים לשוק, או בכך שיבואנים ימלאו את החסר. בתחומי הביקוש וחלון ההזדמנויות, אין פועלים בסביבה שיש בה חלל ריק - תמיד יהיה מי שיעשה הכול כדי לספק את עודף הביקוש.

במקרה כזה, הרבה תלוי במוצר, בתכונותיו ובאמצעי ההגנה שנקטנו בזמן פיתוחו כדי שלא יעתיקו אותו (זכויות יוצרים, זכות על פטנט ועוד). המצב חמור במיוחד במוצרי אופנה שהם בעלי אורך חיים קצר: אם היצרן החטיא את תחזית הביקוש, אין לו אפילו זמן לנסות לספק את הביקוש למוצר.

דוגמא: מקרה דומה למתואר לעיל התרחש בחג ההודיה בארה"ב לפני מספר שנים, עם מוצרי הסדרה "פאוור ראנג'רס". חיים סבן, ישראלי שחי בארה"ב, אבי הסדרה "פאוור ראנג'רס" ומנפיק זכויות היוצרים לבובות ולאביזרים של דמויות השחקנים המצוירים, הפסיד הזדמנות להגדיל את מכירותיו כיוון שלא צפה שהביקוש יעלה מעבר לתחזית. נכון שבסופו של דבר מעריכים כיום את נכסיו בכמיליארד דולר, שאותם צבר בעקבות הסדרה ודמויותיה. מעניין האם הוא נשאל - האם הוא מצטער על כך שלא הכין תוכנית למקרה של ביקוש העשוי לצמוח במהירות גדולה?

לסיכום: היזם ישתמש בתוכנית העסקית ככלי עבודה, אשר באמצעותו יעדכן את עצמו לגבי השינויים המתרחשים בסביבתו, ובאמצעותו יקבל החלטות חדשות או יאשרר החלטות ישנות. מטרת התוכנית העסקית, ככלי עבודה של היזם, היא להמעיט את האי-ודאויות לא רק לפני ביצוע המיזם, אלא גם תוך כדי מימושו. בעבר, התייחסו לתוכנית עסקית כאל אמצעי לגיוס המימון; נראה שכיום דורשים ממנה תכונות נוספות בתחום השיווק, בתחום בהירות ההצגה והיכולת לעניין את הקורא ולהבליט בפניו את מאפייני המיזם, על יתרונותיו וחסרונותיו.

מה חושבים אחרים: התוכנית העסקית בעיני זרים

זרים הם כל אלה שאינם שותפים בהכנת התוכנית העסקית, אולם נעזרים בה כדי לקבל החלטות הנוגעות למימון המיזם או להשתתפות בחלק ממימוש האסטרטגיה העסקית: שיווק, ייצור, מימון וכו'. לפני הצגת התוכנית העסקית בפני זרים, רצוי לערוך תרגיל מחשבתי ולבדוק כיצד תיראה התוכנית בעיניהם. איזה רושם תיצור התוכנית אצלם? אילו שאלות היא תעורר? וכדומה.

הגורמים הזרים שעמם עשוי היזם להיפגש לצורך מו"מ על מיזמו:

1. **בתוך העסק** שיבצע את המיזם: המנכ"ל, מנהלי הפונקציות, מנהלי מחלקות. כמובן, רצוי להציג את התוכנית בפני העובדים בזהירות, כדי למנוע חשיפה של פרטים.
2. **שותפים אסטרטגיים** (Joint Venture), שיהיו פעילים באחד מהתחומים שבהם לשותפים יש יתרון על פני היזם: שיווק, ניהול, טכנולוגיה, מימון ועוד. שותפויות כאלה הן בעלות השפעה סינרגטית (כלומר, השלם שווה יותר מסכום חלקיו) על יכולת ביצועי החברה המשותפת.
3. **משקיעים פיננסיים פרטיים** בדרכים שונות: גיוס הון בבורסה, הלוואות בנקאיות, שותפות פסיבית (שותפות בהון ובהוצאות, אבל לא במשכורת), שותף סמוי. מימוש שותפות כזו יכול להתבצע באמצעות הנפקה פרטית לקרנות הון סיכון, או למשקיעים פיננסיים פרטיים.
4. **קרנות הון סיכון**: קרנות אלה, שעל פי הגדרתן מוכנות לממן מיזמים מתחילים (Start-up) בעלי רמת סיכון גבוהה יחסית, דורשות לרוב ביטחונות גבוהים. אם הן מוכנות להשקיע בחברה מתחילה, הן דורשות חלק ניכר מזכויות החברה. היזם נוטה, לרוב, להירתע מוויתורים גדולים על נתחים של החברה, שכן הוא מצפה להצלחת מיזמו בעתיד.
5. **מוסדות מימון ממשלתיים**, הפועלים על פי חוקים ומדדים שנקבעו על ידי הממשלה. אחד החוקים הללו הוא **חוק עידוד השקעות הון**, שמאפשר למיזמים עם הון עצמי מינימלי (30%), הממוקמים באזורי עדיפות לאומית, לזכות במעמד של "מפעל מאושר", ולקבל מענקים של עד 38% מההשקעה בנכסים קבועים. אלטרנטיבית, ניתן לקבל פטור מלא ממס הכנסה במשך 2 עד 10 שנים, תלוי באזור העדיפות שבו נמצא המיזם.
- קיימות קרנות נוספות לעידוד יצואנים או עסקים קטנים ובינוניים, לשם הגדלת מספר העובדים באזורי אבטלה, לייצור מוצרים שהם תחליפי יבוא או כאלה המגדילים את הייצוא עם ערך מוסף גבוה, ועוד.
6. **קרנות ציבוריות**, שהוקמו על בסיס מענקים של עשירי התפוצות. הקרנות מעניקות סכומים להלוואה, המוחזרת אם המיזם הצליח, או שאינה מוחזרת במקרה של כישלון.
7. **קרנות מימון המשותפות לסוכנות ולממשלה**.
8. **קרנות לפיתוח מוצר חדשני**, כמו קרנות של לשכת המדען הראשי (במשרד התעשייה והמסחר), או קרן BIRD, המסייעת ליזמים ישראלים שהקימו שותפות עם יזמים אמריקאיים.
9. **לקוחות גדולים** שהיזם רוצה לשכנע אותם לבצע הזמנה ניסיונית ראשונה, שתסייע בשכנוע מוסדות מימון בדבר סיכויי ההצלחה של מיזמו.
10. **מפציצים גדולים**, שאתם רוצים לעבוד בצעדים הראשונים של הפעילות השיווקית של המיזם.

היועצים של היזם אינם נכללים בהגדרה של זרים ליזם. ליועצים יש מחויבויות כלפי היזם והם תומכים בתהליך מימוש המיזם.

עניין ראשון, המחייב מחשבה לפני פגישת היזם עם זרים, הוא **שמירה על סודיות המיזם**. בדרך כלל, מומלץ להציג לפני הפגישה עם זרים את התנאי של חתימה על מסמך המחייב שמירה על סודיות. מחד, הזרים המתבקשים לחתום על התחייבות לשמירה על סודיות עלולים להיעלב, אך מאידך, קיים אפקט



פסיכולוגי הנובע מתחושת שותפות בסוד המיזם, שבעקבותיו יכולה להיווצר תחושת כבוד והכרה ברצינות היזם.

ברוב המקרים, אם הזרים מעוניינים להשתתף במימוש המיזם, הם יענו בחיוב. שולחים את המסמך לעיון לפני הפגישה, ומתאמים ניסוחים ועמדות כך שהמסמך יהיה חתום לקראת הפגישה. התהליך הזה יוצר אווירה חיובית ובסיס משותף לנכונות של הידברות בין היזם לבין הזרים. אם היו לפני כן הבדלי מעמד ביניהם, הבדלים אלה מטשטשים בפגישה שלאחר מכן.

תפקידה של התוכנית העסקית במפגש יזם-זרים

התוכנית העסקית - כרטיס הביקור של היזם

התוכנית העסקית היא כרטיס הביקור של היזם המוצג בפני הזרים. הם שופטים את יכולת היזם ואת בקיאותו במיזם על בסיס החומר המופיע בחוברת, ולעתים גם על בסיס דברים שהם מעבר לקתוב, העולים במפגש - פרטים טכנולוגיים, בעיות שיווק, בעיות מימון, תפעול וכו'. התוכנית העסקית מגבה את יכולת היזם "למכור" את מיזמו לבני שיחו. היא תשמש בסיס לדיונים ולוויכוחים, ותשמש ליזם אסמכתא לדברים שאותם הוא אומר. המסמך שאותו חיבר היזם הופך, במהלך זמן המגעים בינו לבין הזרים, למסמך אובייקטיבי ואמין בעיני הצדדים. היזם מתבסס עליו כעל מסמך שהוא מעין "תני"ך עסקי", והזרים תופסים את פרטי התוכנית כעובדה.

ההתקרבות שבין הזרים ליזם, באמצעות התוכנית העסקית, היא תנאי הכרחי להמשך המו"מ ביניהם. התנאי המספיק (לא תמיד) הוא יכולת היזם לשכנע את הזרים ברצינות העבודה שהשקיע בבניית התוכנית העסקית.

במפגש יזם-זרים, התוכנית העסקית הופכת למרכז השיחה ומשמשת להכוונת הדיון אל מטרות היזם באותו מפגש: לגייס שותף אסטרטגי, שותף סמוי, לקוחות או משקיעים. התוכנית ממקדת אליה את מחשבות הזרים, וכך נוח יותר ליזם לכוון את דעתם למסלולים הרצויים לו.

לעתים, במהלך מו"מ עם זרים, ימצא היזם שהאנשים המנהלים עמו מו"מ על "מכירת" רעיונו לא קראו כלל את התוכנית העסקית. לרוב, הסיבה לכך היא שאותם אנשים רוצים קודם להתרשם אישית מן היזם, ורק לאחר מכן הם מוכנים להקדיש זמן לקריאת התוכנית. עם זאת, נוכחות התוכנית העסקית על שולחן הדיונים שבין הזרים לבין היזם היא תנאי הכרחי לקיום הפגישה.

מפגש היזם עם זרים בדיון על התוכנית העסקית



פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



תרגיל

על איזו אסטרטגיית מפגש תמליצו ליזם שמגלה כי הזרים לא קראו את התוכנית ששלח?

שאלות אופייניות שזרים מפנים כלפי היזם

בתחום הטכנולוגי

מה נותן לך את הביטחון שאין מוצר דומה לשלך? אם כן, מי מבטיח לנו שאין חברה או ממציא שעובדים על מוצר דומה במקביל לך? מה המיוחד במוצר שלך שאין למוצרים דומים, תחליפיים, או משלימים? האם הוא מתאים לייצוא?

האם קיבלת מענק ממש"ר (מרכז לסיוע לרעיונות חדשים לעסקים קטנים, השייך למשרד המדען הראשי)? האם המדען הראשי אישר את המוצר כחדשני? האם הוא רשום כפטנט? האם דאגת להגנה על המוצר וכיצד? כיצד אתה מתכוון לייצר את המוצר: קבלני משנה, ייצור עצמי? כיצד תשפיע כל אחת משיטות ייצור אלה על מבנה ההוצאות?

בתחום השיווקי

מהו מחיר המוצר שאתה מציע לצרכן הסופי? כמה יעלה המוצר בשער המפעל? מהו הרווח הצפוי? מי הם המתחרים העיקריים? כיצד אתה חושב להתמודד עם ה"כרישים" בתחום הזה? האם המוצר הוא מוצר אופנתי או שהוא מוצר צריכה בסיסי? מהו סוג האריזה שאתה מתכנן לעצב בעבור המוצר? מהו אורך חיי המוצר? כיצד אתה מתכוון להפיץ אותו? כיצד תבנה לו מוניטין? מהו פלח השוק או הגומחה שדרכם אתה מתכוון להחדיר את המוצר? מי הם הלקוחות הפוטנציאליים? האם יש לקוחות שהזמינו אצלך מוצרים ראשוניים? מי הם ספקי השירות וחומרי הגלם למפעל? האם יש ביקוש למוצר בחו"ל? מי הם המתחרים העיקריים שלך בחו"ל? כיצד אתה מתכוון לשווק אותו בחו"ל? באיזה מחיר תמכור אותו בחו"ל?

בתחום המימון

איזה סכום אתה מתכוון להשקיע מכספך בחברה? איזה מימון הצלחת לגייס? מהן הערבויות שניתנו לך לקבלת הלוואות ובאיזה מחיר? האם קיבלת אישור על "מפעל מאושר" ממרכז ההשקעות? האם אתה מתכנן לצאת לבורסה לשם גיוס הון?

מהי הרווחיות החזויה, הנזילות ורמת הסיכון העסקי והפיננסי של המיזם? כיצד אתה מתכוון לממן את המחסור בהון חוזר? אם מימוש המיזם ייעצר בגלל חוסר נזילות, כיצד תפעל?

תרגיל

- א. בחרו שאלה אחת מכל תחום (טכנולוגיה, שיווק, מימון) ונסחו בעבורה שתי תשובות: תשובה אחת היא זו ש"תוסיף לכן נקודות" בעיני הזרים, והשנייה - תשובה שתקטין את סיכוייכם לשיתוף פעולה עמם.
- ב. הסבירו מדוע תשובה אחת תסייע לקבלת ההשקעה, ואילו השנייה - לא.

הערכת אמינות היזם על ידי הזרים

הזרים שבאים למפגש קצר עם היזם המעוניין בסיועם, נאלצים לקבל החלטה בזמן המפגש על פי התרשמותם מאופי היזם, מכישוריו המקצועיים ומתכונותיו היזמיות. אחת הדרכים המקובלות על מנת להתרשם היא להציג בפני היזם חלק מהשאלות הכלליות המוצגות לעיל, וכן שאלות ספציפיות למיזם שאותו הוא מציג.

פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?



השאלות הללו מיועדות לעמוד על מידת התעמקותו של היזם בבעיות שתתעוררנה במהלך מימוש המיזם. הזרים מתרגמים כל תשובה לנקודות בעד ונגד המיזם. במשך השנים, הופכת צורת חשיבה זו אצל הזרים שבוחנים את היזם ואת המיזם לטבע שני.

תרגיל

א. הכינו הרצאה של 5 דקות בנושא כלשהו שבו אתם מתמצאים. הציגו אותה בפני חבריכם לכיתה. החברים משמשים בתור זרים ועליהם לשאול שאלות (בתום ההרצאה), שיעזרו להם לקבוע מה מידת הבנתכם בנושא שעליו הרציתם (בסולם ציונים של 1 עד 5 - מ"מעט מאוד" עד "מעולה").
ב. דונו בסיבות שהביאו את חבריכם להעניק לכם ציון גבוה או נמוך לגבי ההבנה שלכם.

כאמור, "יזמים-משקיעים" אינם נזקקים למבחני אמינות, לא רק בגלל היותם בעלי הממון, אלא גם בגלל מעמדם החברתי-הכלכלי הגבוה. כמו שנאמר, "בעל המאה הוא בעל הדעה" או "שמו הולך לפניו".

הכנות היזם למפגש-מבחן האמינות של הזרים

אפשר לומר שמטרת המפגש עם היזמים היא להגיע אל השאלה המיוחלת מצד הזרים: "מרשים מאוד; ובמה אפשר לעזור?" שאלה זו היא הסימן לכך שהיזם הצליח ליצור סביבו אווירה של אמינות ושל נכונות הזרים להיכנס למחויבות כלפי המיזם. כדי להגדיל את הסיכוי לשאלה כזו, על היזם להכין הצגת נושא (פרזנטציה) של המיזם, ולהתכוון לשאלה בתשובה עניינית ותכליתית שהוכנה מראש. התשובות שצריך להכין למצב אידיאלי זה תלויות בסוג המיזם ובתנאי שיתוף הזרים שהיזם מעוניין בהם.

כדי שהיזם יפגין שליטה מוחלטת בחומר הקשור למיזם, עליו להכין, בנוסף להצגת הנושא, "שיעורי בית" באופן יסודי בנושאים:

א. הכרת הרקע של הזרים שעתידיים להשתתף במפגש. אם ניתן לערוך פעולת איסוף מידע על חולשותיהם, עוצמותיהם ותחביביהם, הדבר עשוי לסייע בזמן המו"מ. אחד המקורות הטובים לקבלת מידע עליהם, בנוסף למכרים משותפים, הוא יצירת קשר עם העובדים הקרובים להם; תמיד יימצא מישהו שיהיה מוכן לנדב עליהם מידע.

ב. הכנת תשובות כתובות לשאלות אפשריות, שחלקן הוזכרו לעיל.

ג. תרגול השאלות והתשובות בנוכחות אנשים קרובים, או בנוכחות בעלי מקצוע, בתחום שיטות ניהול מו"מ והצגת מיזמים.

הצגת נושא (Presentation) של המיזם

הצגת נושא התפתחה בשנים האחרונות תודות להתפתחות טכנולוגיות ההמחשה השונות. מומלץ להשתמש בשקפים צבעוניים המוקרנים על ידי ויאוגרף, המאפשר בו זמנית תאורה חלקית של האולם שבו מציגים. הצגה שוטפת מקדימה (פרזנטציה) של המיזם, בתחילת הפגישה עם הזרים, עשויה לתרום רבות להצלחה במבחן האמינות שעל היזם לעבור.

הכנת הצגת נושא תמציתית (20 דקות), שקולעת לנושאים העיקריים ומוגשת באופן שוטף (מהירה בכ-30% ממהירות הדיבור הרגיל), עשויה לחסוך את תהליך התשאול הארוך והמרתיע של יזמים הנחקרים על ידי זרים, שהם בדרך כלל מומחים בתחומים הרלוונטיים. בכל זאת, יקרה שהזרים ישאלו: ומה אם ציפיותיך לא תתממשנה?

תיאור סטטוס המיזם - הנושאים וסדר הופעתם במהלך הצגת הנושא

1. פרטים אישיים ומקצועיים על צוות ההקמה ועל היזמים (בביטחון, בקיצור וללא הפרזות);
2. תיאור מוצר המיזם, תוך הדגשת יתרונו היחסי, ואם אפשר, תרשים קצר של המוצר והצגת האבטיפוס או הדגם שלו. רצוי להציג את אסטרטגיית הייצור - האם נייצר בעצמנו או נשתמש בקבלני משנה;
3. תיאור ההתארגנות העסקית - התארגנות עצמאית, במסגרת חברה או שותפות - מיקום המפעל, תיאור קצר של יתרונות וחסרונות המיקום, השפעת חוק עידוד השקעות הון;
4. הצגת נתונים כלכליים על המיזם,⁶³ מקורות מימון ההשקעות בנכסים קבועים באופן כללי, העלויות ליחידת מוצר, היקף המכירות הצפוי, העניי, השת"פ, תקופת החזר ההשקעה, הרווח הצפוי, אחוז התפוקה בנקודת האיזון, התשואות להון עצמי (ROE), על ההשקעה (ROI) ועל מכירות (ROS);
5. אופן המימון של המיזם, פירוט ההשקעות בציוד ובהון חוזר וצורת מימון, הון עצמי, הלוואות, מענקים והטבות אחרות;
6. אסטרטגיית השיווק;
7. לוח זמנים של פעילויות שבוצעו עד כה ושל מה שעוד נותר לבצע.

סיכום המפגש: רצוי לסכם את הפגישה בכתב (רצוי להכין מראש נוסח מתאים, ולהוסיף לתוכו נתונים לפי ההישגים שהושגו במפגש). הסיכום בכתב צריך להתייחס לעקרונות המוסכמים על שני הצדדים. במקרה הגרוע יותר, יבקש היזם שישלחו לו סיכום של הפגישה. אפשרות זו טובה פחות מסיכום במקום, כיוון שככל שעובר הזמן, עוצמת ההתרשמות החיובית של הזרים מן המפגש עם היזם נחלשת.

תכנון עסקי בצוות יזמי

יזמות בחברה מתחילה או בארגון קיים אינה פועלת בחלל ריק. קיים תמיד **צוות הקמה** שהיזם מתכוון להיעזר בו כדי לממש את המיזם. תחילה, קיימת המשפחה הקרובה, שמהווה גורם תומך מכריע במאמצי היזם להקים את העסק שלו.

בראשית דרכו של היזם הוא מגייס, בנוסף לבני משפחתו, את בעלי המקצוע שיכולים להשלים את ידיעותיו. יזם שאינו טכנולוג, יגייס בר-סמכה בתחום. יזם שאינו איש שיווק, יגייס איש מנוסה בעסקים ובשיווק. מאחר שבשלבם אלה אין ליזם מזומנים, הוא יחתום על הסכם המבוסס על **דמי הצלחה**, כלומר, תשלום של סכום חד פעמי או אחוז מהרווח למומחה בשיווק - אם העסק יצליח.

כפי שראינו בפרק על התקשורת השיווקית (הפרסום), כך גם בצוות הראשוני שעשוי לתמוך ביזם, התנאי הבסיסי לשיתוף פעולה פורה הוא יצירת הבנה, באמצעות יצירת ניסיון משותף בין חברי הצוות. המקור ליצירת ניסיון משותף בין חברי הצוות היזמי הוא בבניית התוכנית העסקית, תוך כדי קידום התהליך היזמי. בנוסף, מאחר שאחת ממטרות התוכנית העסקית היא לגייס השקעות, חשוב מאוד שצוות ההקמה יהיה מעורב בתכנון, שכן משקיעים מייחסים חשיבות רבה לאיכות צוות ההקמה, להבנתם המלאה את המיזם שהם עומדים להקים ולמחויבותם אליו.

⁶³ ראו פרק 9: ניתוח כלכלי של מיזם.



מצוות "עשה" ו"אל תעשה" החשובות לזים המפעיל צוות הקמה בזמן התכנון, לפי טימונס:⁶⁴
רשימה זו מבוססת על התבוננות בתגובותיהם של משקיעים לתוכניות עסקיות רבות ועל פרסומים העוסקים בהעדפותיהם של משקיעים.

מצוות עשה ואל תעשה לתכנון התוכנית העסקית

שתף את כל צוות ההקמה בהכנת התוכנית העסקית.
עשה את התוכנית הגיונית, מקיפה וניתנת לקריאה, וקצרה ככל האפשר.
הוכח מחויבות למיזם בכך שתשקיע כמות זמן וכסף משמעותית בהכנתה.
פרט מהם הסיכונים הקריטיים למיזם, מהן ההנחות שהינחת, וכיצד ומדוע ניתן להשלים עמם.
גלה כל בעיה קיימת או צפויה של המיזם ודון בה.
אתר מספר מקורות חלופיים למימון.
אמור מהי העיסקה שאתה מציע - איזה חלק בבעלות ותמורת מה - וכיצד ירוויחו המשקיעים.
היית יצירתי בזכייה בתשומת לבם ובהתעניינותם של משקיעים פוטנציאליים.
זכור שהתוכנית אינה המיזם ושמעט הוכחה מעשית של "אוכל לעשות" עדיפה על פני תכנון רב.
קבל הזמנות ולקוחות שייצרו תזרים מזומנים חיובי, גם אם פירוש הדבר דחיית כתיבת התוכנית.
הכר את קבוצת המשקיעים (משקיע פרטי, בנק, חברות השכרה, פטרוך), ברר מה מוצא חן בעיניהם ומה לא, ותפור את תוכניתך בהתאם.
בסס את ההנחות שביסוד הדוחות הכספיים שלך על תחזיות ריאליות של השוק והמכירות, ולא ההפך.
אל תשתף בצוות המתכנן שותפים סמויים (למשל "מר ג.", שיצטרף לצוות מאוחר יותר).
אל תנסה משפטים לא ברורים, רב-משמעיים, או בלתי מבוססים, כמו הערכת המכירות על בסיס מה שהצוות ירצה לייצר.
אל תשתמש בתוכנית העסקית במונחים מהסלנג המקצועי או בתיאורים טכניים שרק מומחה מסוגל להבין, שכן הדבר מגביל את יעילות התוכנית. משקיע לא ישקיע בתוכנית שאותה אינו מבין.
אל תבזבז כספים על פיתוח עלונים יקרים, מיצגים מפוארים ו"עשיית רווח" - התרכז בעיקר.
אל תעדיף את עבודת התכנון על פני גביית כספים מעסקת מכירה או גביית כספים להשקעה.
אל תניח שסיימת עסקה מוצלחת, כל עוד שלא נכנסו לחשבון החברה הסכומים הדרושים, גם אם לחצתם ידיים או הסכמתם בע"פ (העסקה גמורה כאשר הכסף נכנס לחשבון הבנק!).

תרגיל

- צינו מהם, לדעתכם, שלושת העקרונות החשובים ביותר בטבלה.
א. הסבירו מדוע אלה הם העקרונות החשובים ביותר בעיניכם.
ב. נסו לשכנע חבר, שבחר בעקרונות אחרים, כי עמדתכם עדיפה (האם שכנעתם, שוכנעתם, או התפשרתם?)

פיליפ טורסטון (1983), מבית-הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, זיהה **סיבות לקשר** שבין תכנון המיזם לבין עבודת צוות ההקמה.⁶⁵

- **השקעת "שכל"** בעבודה. התכנון עוזר לצוות ההקמה לא רק לעבוד קשה, אלא גם לעבוד "בשכל" (כלומר, להעלות דרכי עבודה טובות יותר, באמצעות לקיחה בחשבון של חלופות). תכנון המיזם עוזר לצוות ההקמה להבין ולהבהיר את הסיכונים, ולהמציא דרכים על מנת להתגבר על סיכונים אלה ולהפחית אותם.
- **מכוונות (אוריינטציה) לעתיד**. התכנון מצריך מכוונות לעתיד. חשיבה מראש עוזרת לצוות לחזות בעיות, הזדמנויות וסיכויים, ולכן להיות יותר ערים להם ולהגיב עליהם.
- **בחינת רעיונות**. התכנון עוזר לצוות ההקמה לפתח ולעדכן אסטרטגיות, על ידי בחינת ההיגיון של הרעיונות והגישות.
- **מכוונות (אוריינטציה) לתוצאות**. קביעת מטרות ויעדים מעניקה לצוות "מכוונות לתוצאות" (כלומר, דאגה להישג ולהתקדמות). פיתוח וקביעת מטרה ספציפית, הניתנת למדידה ולתזמון לפי שלבים, מאפשרים הערכה של הביצוע.
- **שליטה על מתחים והנעה (מוטיבציה)**. הצבת מטרות ריאליסטיות עשויה לעזור להתמודד עם מצבים שהם מתוחים מטבעם. מחקרים מראים שהצגת מטרות מאתגרות, אך ניתנות להשגה, מניעה אנשים לעבוד לקראת השגתן, יותר מאשר הצגת מטרות קלות מדי או קשות מדי.

סיווג דיון מטקוגניטיבי

חזרו לתרגיל על המטרות והשלבים בהשגתן (למורה ולתלמיד) מתחילת הפרק, שבו תכננתם את הלמידה שלכם.

בדקו האם הגשמתם את מטרותיכם לגבי פרק זה. בדקו גם האם עברתם את השלבים שתכננתם. השוו את תוכניותיכם עם אלה של עמיתים. האם התוכנית שהצגתם הייתה טובה? כיצד תוכלו לשפר אותה? תכננו את למידת הפרק הבא בהתאם למסקנותיכם.

סיכום

בפרק זה תואר נושא התכנון העסקי כחלק מהתהליך היזמי. תוכנית עסקית אינה רק כלי לגיוס הון, אלא מיועדת גם לגבש את מאמצי היזם ואת צוות ההקמה סביב מימוש הרעיון.

תוכנית עסקית היא ביטוי חיצוני לאחת מנטיות החשיבה המרכזיות של היזם - הרוח האסטרטגית. נטייה זו מכוונת את היזם להגדיר מטרות ושלבים בהשגתן, גם בפעולותיו היומיות-כיום, ולא רק בגיבוש התוכנית העסקית.

⁶⁵ P. Thurston, "Should Smaller Companies Make Formal Plans?", Harvard Business Review, september-October 1983, pp. 88-162

נספח

גובה ההשקעה שמבקשים למיזם

תיאוריית "התפיסה העצמית", המתארת את תהליך קליטת המידע ואת הניתוח שאנו עורכים לו בהכרתנו, מסבירה טקטיקת מכירה, המקובלת אצל סוכני מכירות, שהיזם יכול ללמוד ממנה:

"רגל על סף הדלת"

טקטיקת מכירה זו מבוססת על ההנחה שאם תבקש בקשה צנועה בראשית המו"מ והזרים יסכימו לה, תוכל מאוחר יותר לבקש יותר. התנהגות כזו, המכונה "רגל על סף הדלת", מנוצלת על ידי אנשי מכירות לקידום מכירות מוצרים במכירה אישית.

למשל, משה פונה ליעקב ומבקש ממנו הלוואה של 10 ש"ח, שאותה יחזיר מחר. קשה למצוא מישהו בעל הכנסה בינונית ומעלה שיתנגד לבקשה כזו. למחרת בא משה ליעקב ומחזיר לו את עשרת השקלים. משה חוזר אל יעקב עם תירוץ חדש ומבקש ממנו הלוואה של 100 ש"ח, שאותם יחזיר למחרת. יעקב חושב: משה אדם אמין. הלוויתי לו כסף והוא החזיר לי בזמן את ההלוואה; הוא נותן לו גם הפעם את ההלוואה. כך מתפתח התהליך של בקשות משה מיעקב מ-100 ל-1,000 ש"ח, ויעקב, על פי אותו שיקול של אמינות, ימשיך לתת הלוואה של 1,000 ש"ח. תוך ניצול אותו תהליך חשיבה, יבקש משה הלוואה של 10,000 ש"ח, ויעקב ייענה לבקשה גם הפעם. לו משה היה מבקש מיעקב למן ההתחלה הלוואה של 10,000 ש"ח, סביר להניח שיעקב לא היה נותן סכום כזה לאדם שאינו מכיר. מה שקרה כאן הוא שמשה יצר בתפיסתו של יעקב תדמית של אדם אמין.

לעומת זאת, אם ביקשת בהתחלה בקשה גדולה יחסית, וסירבו לך משום שחשבו שהבקשה גדולה מדי, ההנחה היא שגם אם תחזור לאחר זמן מה עם בקשה צנועה יותר, יש סיכוי גבוה שבקשתך לא תיענה, משום שיצרת כבר תדמית לא אמינה אצל האדם שאליו פנית. דבר זה מכונה בפי סוכני המכירות "דלת בפרצוף".

כמובן, הנסיבות קובעות מהו גודל ההשקעה שניתן וכדאי לבקש. סירוב לבקשת השקעה אינו נובע תמיד מחוסר אומון. ייתכנו לכך גם סיבות אחרות שאינן תלויות ביזם.

תרגיל

- הגדירו שלושה מצבים שבהם עליכם לבקש משהו ממישהו. החליטו בכל מצב האם תפתחו בבקשה קטנה, שאותה תגדילו אחר כך ("רגל על סף הדלת"), או שתבקשו כבר בהתחלה בקשה גדולה. נמקו את החלטתכם בכל מקרה.
- מהם החסרונות ומהם היתרונות של בקשה גדולה ושל בקשה קטנה.
- מהם הגורמים שיש לשקול לגבי גודל הבקשה?