

## תוכנית עסקית- כלי גדול לעסק קטן.

מאת נעמי סעדה\*

כאשר עסק חדש, יחסית, נסגר תוך תקופה קצרה לאחר הקמתו, רבים מאמינים כי מדובר ב"מזל רע", מוצר לא טוב או שירות לקוי. הניסיון הישראלי והבינלאומי מלמדים כי אחת הדרכים להבטחת הצלחתו ושרידותו של העסק הוא הכנת תוכנית עסקית מפורטת.

לכן, לפני שתשכור מקום, תזמין סחורה או תתחיל לפרסם, רצוי שתערוך לעצמך תוכנית עסקית אשר תעזור לך "לראות את הנולד" ולהימנע, אולי, מלהיקלע לכמה מן הסכנות האורבות לכל אחד מאיתנו כשהוא צועד בדרך לא מוכרת.

• מי מכין את התוכנית? למרות היתרון שיש לאנשי מקצוע בתחום ישנם בהחלט חלקים נרחבים של התוכנית אותם יכול כל אחד לכתוב עבור העסק שלו ללא עזרה חיצונית. בבואנו לכתוב תוכנית עסקית עלינו לשאול את עצמנו מה מטרתה של התוכנית. ניתן לכלול התאמות שונות בכל תוכנית עסקית, בהתחשב במטרתה ובגורמים שבפניהם היא מוצגת.

• למי מכינים תוכנית עסקית? הגרסה הראשונה בדרך כלל נכתבת על ידי בעל העסק בעצמו עבור עצמו. כמו כל רעיון, גם רעיון לעסק טוב לרשום, בצורה מפורטת ולבחון את היבטיו השונים לעומק בשלב זה יושם דגש על התחשיב הכלכלי, המתחרים ודרכי השיווק. אחר כך תוצג גרסה משופרת, ומנוסחת יותר לשותף פוטנציאלי, בה יכלול גם פרק לגבי חלוקת התפקידים והאחריות, גרסא למשקיע תכלול תחזית כלכלית מורכבת יותר ובה היוון של ההשקעה והערכות לגבי החזר ההשקעה הצפוי שלו והתשואה המצופה. אם הפניה היא לבנק נכניס בתזרים את ההלוואה המבוקשת והחזרי הריבית והקרן ואם לעסק יש פן חברתי או ערכי ומתבצעת פניה גם לעמותה או מוסד כלשהו אשר יכול להיות מעוניין בתמיכה במיזם או במתן חסות, נרחיב את הפרק הדין בחזון של העסק ובמרכיב החברתי שבו (אם כי עלינו להקפיד לשמור על אמינות מסוימת ולא להציג את העסק כמוסד ללא כוונות רווח...).

• מתי מכינים תוכנית עסקית? כפי שצינו לעיל, תוכנית עסקית היא כלי תכנוני המלווה את בעל העסק לאורך כל הדרך. כחלק מניהול עסק על בעליו לעסוק לא רק ב"כיבוי שריפות" ובעבודה שוטפת אלא, לפחות שעה בשבוע, להקדיש לבניה ארוכת טווח של העסק, בחינת הכדאיות של מרכיבים עסקיים שונים, ותכנון האסטרטגיה העסקית והשיווק להמשך. תכנון זה מתבצע היטב בעיקר מול התכנון ההתחלתי אשר מפורט בתוכנית העסקית. עליך לעיין בה ולבדוק את עצמך. האם אני משווק בכל דרכי השיווק שתכננתי? אם לא מדוע? האם אני באמת מתחרה במתחרים באופן אותו תכננתי או שאולי נגררנו למלחמת מחירים מכוערת שמזיקה לשנינו? האם ההכנסות שלי עולות בהדרגה? האם הן מושפעות מעונות השנה והחגים כפי שצפית? האם אני מתכנן את רכישות המלאי שלי בהתאם? האם לא הגיע הזמן לגדול ולפרוץ קדימה? והשאלה הראשונה והמרכזית מכולן היא האם אני מעל או מתחת לנקודת האיזון החודשית?

עדכון התוכנית יכול להתבצע באופן שוטף אך ישנה חשיבות מיוחדת לעדכון רציני לפני כל ביצוע מהלך של שינוי מבני, גידול או התפתחות משמעותית. זה יכול להיות לפני יציאה מהבית של עסק ביתי, העסקת עובד נוסף, מכירת מוצר או שירות נוסף, שיפוץ או מעבר מקום או החלפת אחד מהספקים העיקריים של העסק (למשל לייבא מוצרים ישירות במקום להיעזר בייבואן). גם שינוי משמעותי בקהל הלקוחות מצריך לפעמים היערכות שונה (למשל מכירה לרשת גדולה בסיטונאות מצריכה היערכות מבחינת כושר הייצור ותזרים המזומנים אך כרוכה בירידת הרווח הגולמי למוצר).

• מרכיבי התוכנית העסקית: באופן כללי, ניתן לומר כי כל תוכנית מכילה שלושה פרקים עיקריים: **הפרק המילולי**, המפרט ומתאר את התוכנית לפרטיה, **הפרק הכלכלי – הפיננסי**, בו ייערך תחשיב מפורט לגבי הצד הכלכלי של העסק, לאחר הנחות יסוד מסוימות ותיערכנה בדיקות כדאיות שונות. הפרק האחרון, **פרק הנספחים**, הוא בדרך כלל תוספת של המסמכים המאמתים כל מילה ומספר שכתבנו בשני החלקים הקודמים ומהווים הוכחה הן לגבי רמת הדיוק של ההנחות שלנו והן לגבי מידת הרצינות בה נבדקו כל המרכיבים השונים.

**הנספחים:** דווקא הפרק השלישי הוא המקום ממנו מומלץ להתחיל לבדוק את עצמנו בבואנו לכתוב תוכנית עסקית. הנספחים כוללים את מסמכי היזם או היזמים, כגול תעודות הסמכה והשכלה, קורות חיים והמלצות, הסכמים ואישורים רלוונטיים כמו הסכם שכירות לעסק, הסכם שותפות, רישיון עסק, אישור יבואן מורשה, אישורי רשויות המס וכו'. לא בכל שלב יהיו בידינו כל המסמכים האלו אך השאיפה היא להגיש אותם בצורה מסודרת, באם הם קיימים, כחלק מ"תעודת הזהות" של העסק. כמובן שמסמכים נוספים כמו התכנון האדריכלי של פנים העסק, דוגמאות פרסום, תמונות של מוצרים ומכתבי המלצה מלקוחות מרוצים יכולים להוות תוספת מרשימה. לעיתים נדרשת תוספת של מסמך זה או אחר לצורך הגשה לגוף מסוים או בדיקת גורם מסוים אך זהו, באופן כללי, סוג המסמכים הנדרשים.

**הפרק המילולי:** פרק זה מתחיל בתיאור החזון של העסק, המטרות והיעדים לטווח ארוך שלו. הצורך עליו הוא בא לענות והייחודיות שלו.

החלק הבא יעסוק בבעל העסק, מיהו, מה הרקע שלו, השכלתו, מהו הניסיון הקודם שלו הן בתחום המסוים של העסק והן בניהול בכלל וניהול עסק עצמאי בפרט. אם מנהלים את העסק שניים או יותר, חשוב לפרט את המבנה המשפטי של השותפות וגם את חלקו של כל אחד מן השותפים בנשיאה בנטל הניהול השוטף.

אחר כך נתאר את העסק עצמו. מהו בדיוק המוצר או השירות אותו אנו מוכרים, מה כלול בתוכו. לצורך המחשת רמת הפירוט נדמיין לעצמנו שתי חנויות סמוכות אשר מוכרות מוצרי מאפה זהים. אחת מהם מכינה את המוצרים מרמת חומרי היסוד והשניה מביאה אותם מוכנים וקפואים ורק אופה במקום. הרי למרות שחזית העסק, המוצר הסופי, המחר ואף קהלי היעד זהים כמעט לחלוטין עדיין מדובר בשני עסקים השונים לגמרי במהותם, מבנה המטבח ורמת הציוד בו, כמות כוח האדם הנדרשת, עלות חומרי הגלם, זמן ייצור ושינוע המוצר ורמת המלאי של כל אחד מהם היא שונה בתכלית. לכן אנחנו מתארים בדיוק, עד כמה שניתן את העסק ומפרטים מהן שעות וימי הפעילות, מהו המיקום המדויק, האם יש חזית הפונה לרחוב, מהי הנגישות לחניה, לנכים ועגלות ילדים. מה בדיוק מוכר העסק ואיך הוא מפיץ או מוביל ללקוח? האם ניתנים שירותים משלימים כגון: תיקונים, הובלה והרכבה, תמיכה טכנית, אחריות, וכו'.

אחרי תיאור היזם והעסק אנחנו סוקרים את הסביבה העסקית המורכבת משלושה גורמים עיקריים: ספקים, מתחרים ולקוחות.

לגבי הספקים אנחנו סוקרים בקצרה את הספקים השונים שעליהם מסתמך העסק, מאזכרים את רמת התלות שלו בהם ואת תנאי האשראי שהם מעניקים לעסק או כל הסדר אחר הקיים ביניהם.

לגבי המתחרים חשוב לתת סקירה מקיפה של המתחרים הישירים והעקיפים, יתרונותיהם וחסרונותיהם לעומת העסק, ודרכי ההתמודדות של העסק עם התחרות הצפויה מכיוונם. יש לזכור לסקור את הרמות השונות של המתחרים החל מהמתחרה המידי והדומה ביותר (למשל, המתחרה של חנות המכולת הוא חנות המכולת הקרובה ביותר אליה, הנמצאת באותה שכונה), דרך המתחרה העקיף יותר (הסופר השכונתי ואפילו רשתות שיווק גדולות), אליהם יכולים לפנות הלקוחות של העסק וכלה במגמה הכללית בשוק מוצרי המזון, אם ניתן להצביע על כזו.

השלב האחרון בתיאור השוק מביא בחשבון את הלקוחות של העסק, חשוב מאד לאפיין, עד כמה שניתן, ולהגדיר קהלי מטרה באופן הכי ברור שיש. את הרקע שלהם, המעמד הסוציו אקונומי, עיסוקם, השכלתם והשפות שהם דוברים. כלל הזהב בשיווק אומר שככל שתכיר יותר את לקוחותיך, תוכל לענות על צרכיהם בצורה טובה יותר ולמכור להם יותר. כמו כן אפיון טוב של הלקוחות יאפשר לך לתכנן את הוצאות השיווק שלך, לוח הזמנים של העסק ואפילו רכישת מלאים לפי הצרכים המשוערים שלהם. למשל חנות סדקית בשכונת מגורים צריכה להתכונן לפעילות רבה בחודשי החופש הגדול, כשנערים וילדים מסתובבים ברחובות, חנות דומה באוניברסיטה יודעת שאין כמעט פעילות בחודשי הקיץ. דוגמא נוספת: חנות בגדי נשים במגזר הדתי והחרדי צופה מעט פעילות בתקופת "ספירת העומר" ו"שלושת השבועות" הנחשבים ימי אבל במגזר. חנות דומה במרכז תל אביב לא תרגיש בהבדל בצורה משמעותית.

לאחר סקירת הסביבה העסקית נותר לנו לקבוע את אסטרטגיית השיווק שלנו וכיצד היא מותאמת הן ללקוחות שלנו והן ליתרונות שלנו מול המתחרים הפוטנציאליים.

**הפרק הכלכלי-פיננסי:** בנוי מארבעה חלקים שונים אשר הצירוף של כולם נותן לנו מושג לגבי ההתרחשות הכלכלית של העסק. להלן סקירה של ארבעת החלקים.

1. תוכנית ההשקעה- בחלק זה נבדוק מהי ההשקעה הכספית הנדרשת עד לפתיחת העסק ונוסיף לכך כמה חודשי "הרצה" להם או צריכים להכין רזרבה כלכלית כדי לא להסתמך על הכנסות בחודשי הפעילות הראשונים, שאולי לא יהיו מספקים. התוכנית תכלול את מרכיבי תשלום דמי השכירות מראש, השיפוץ, רכישת הציוד (והרכבים, אם צריך), מתן ערבויות בנקאיות, רכישת המלאי הראשוני, הפרסום הראשוני, ייעוץ וליווי (עו"ד, מעצב פנים, מעצב לוגו, יועץ שיווקי וכו') והוצאות נוספות, המתבצעות באופן חד פעמי לקראת הפתיחה.
  2. דו"ח רווח והפסד צפוי – בדוח זה אנו מבצעים הערכה של רמת ההכנסות החודשית הממוצעת של העסק, וכמו כן מעריכים את ההוצאות החודשיות לפי סיווג של הוצאות משתנות, אלו אשר גדלות ככל שההכנסה גדלה (כמו עלות חו"ג, אריזה ומשלוח, עמלת כרטיסי אשראי ועמלות שיווק או בונוסים למוכרנים), והוצאות קבועות, אשר רמתן החודשית נקבעת בצורות אחרות או שהיא קבועה (שכר דירה, ארנונה, חשמל, מים, גז, הוצאות משרדיות, בנקאיות, החזר הלוואה, פרסום, ביטוח, עלות שכר עובדים קבוע, הנהלת חשבונות, אחזקת רכב ועוד).
  3. חישוב נקודת האיזון החודשית – היא רמת ההכנסות אשר בה מכסה העסק את הוצאותיו השוטפות, וחישובי היוון שונים להחזר ההשקעה, כמו כן ניתן לחשב אחוזונים של הרווח הגולמי והתפעולי ולבדוק את השינוי שלהם לאורך זמן, את הניתוח הכלכלי הזה ניתן לערוך בכמה רמות והדבר תלוי במקבל התוכנית ועד כמה הוא מעוניין בניתוחי כדאיות שונים.
  4. תזרים מזומנים – בניגוד לדו"ח רווח והפסד, התזרים משקף את מצב הקופה או החשבון בבנק. הוא מהווה בחינה מחדש של רשימת הוצאות והכנסות חודשיות שערכנו ברווח והפסד הצפוי באור יותר מציאותי ומגלם גם גורמים תקופתיים כמו עונתיות, מקדם הרצה, תשלומי והחזרי מע"מ, תנאי תשלום של לקוחות וספקים וכו'. הודות לתחזית זו נוכל להבדיל בין חודשים "קשים" ו"נוחים" מבחינה תזרימית ולתכנן את צעדינו בתבונה. (למשל להגדיל רכישת מלאים לפני חודש שצפוי להיות עמוס בפעילות, לחסוך לקראת תשלום דמי שכירות מראש ל-3 חודשים, לצמצם מכירות באשראי ללקוחות אם התשלום לספק הוא שוטף וכו').
- את החלק הכלכלי אנו מסכמים גם במלל ומאבחנו מתוך הנתונים את רמת הסיכון ואת סיכויי ההצלחה של העסק.
- לסיכום, אנו מציגים שוב את עיקרי התוכנית, חוזרים על דגשים מיוחדים שהם נקודות חוזק של העסק ומצרפים את הנספחים אותם אספנו כדי לאמת את דברינו.
- לאור ניסיונו מומלץ לכל בעל עסק או יזם לבחון מחדש את הרעיון העסקי שלו, ולראותו, אולי, באור שונה כאשר הוא בונה תוכנית עסקית. בעקבות בחינת ההיבטים השונים ומתן תשובות לכל השאלות הנשאלות במהלך התהליך, צצים, כמעט תמיד, פרט או שניים שלא נלקחו קודם בחשבון.

**\* נעמי סעדה היא יועצת עסקית במט"י ירושלים.**