



תהליך התוכנית העסקית

המדריך המוסמך למנהלים,
ליזמים, למשקיעים ולמשווקים

דן גלאי ליאור הלל

הקדמה

כיועצים עסקיים, המתמחים בקידום עסקים ופרויקטים חדשים, אנו חשופים זה שנים רבות לקהיליית היזמים ומנהלי הפרויקטים בישראל. מתוך היכרות עם הנעשה בתחומים מקבילים במדינות אחרות, איננו יכולים שלא להתגאות בכישורים, ביצירתיות וברוח היזמות המתגלים כאן לנגד עינינו בכל פעם מחדש. דומה כי ישראל הפכה לשם דבר בתחום זה, בעיקר בענפי ההיי-טק, כגון מחשבים ואינטרנט, טלקומוניקציה וביוטכנולוגיה.

אך אל ליכולות הגבוהות ולהצלחות הבולטות שנסתמנו בישראל בשנים האחרונות לסנוור את עינינו או להקל בקשיים ובאתגרים שמעמיד קידומו של כל פרויקט חדש. בסופו של דבר, רק מיעוט מבין יזמי העסקים והפרויקטים החדשים בישראל מפלסים את דרכם היטב ונהנים מהצלחה עסקית של ממש. לעומתם רבים אחרים נוכחים לדעת כי לא די בנתונים בסיסיים כרעיון מבריק, צוות מצוין ופוטנציאל מסחרי מבטיח, כדי להקים עסק או פרויקט. לצערנו, רבו המקרים שכל אלו היו בנמצא, אפילו בשפע, ולמרות זאת העסק שלשמו גויסו לא הצליח לפרוץ דרך ולהיטיב עם יזמיו.

דומה כי ניתן להצביע על שלושה מקורות כגורמים הבולטים לחלק ניכר מהאי-הצלחות בתחום הפרויקטים היזמיים והחדשניים, כמו גם בעסקים קיימים המשנים את האסטרטגיה העסקית שלהם:

■ הראשון שבהם הוא העדר תכנון ארוך טווח ורחב אופקים של מהלך הפרויקט, או מה שמכונה בפי אנשי הניהול "העדר חשיבה עסקית אסטרטגית". העדר התכנון מראש או תכנון לקוי עשויים להוביל לתוצאות הרות אסון לעסק. לדוגמה, תכנון לקוי או חסר של מהות העסק, פעולות המו"פ, הייצור, השיווק ופעולות נוספות יגרום להפניית משאבים רבים ומאמצים כבדים לאפיקים בלתי-מועילים ולהזנחת אפיקים חשובים יותר. בדומה, תכנון פיננסי לקוי או חסר עשוי להעמיד את העסק בפני מחסור תקציבי אשר יעצור כל התקדמות אפשרית.

■ השני הוא לימוד בלתי-מספיק של מצב השוק. ככל שהשוק מתוחכם ומשוכלל, כך הוא גם רגיש לניואנסים. נטייה זו מחייבת היכרות מעמיקה עם טעמי הצרכנים ומתן מענה מדויק עליהם. שכלול השוק (בעיקר בעידן האינטרנט) מגדיל את החשיפה למתחרים, מחייב היכרות טובה עם יכולותיהם והכנה מראש של מענה על תסריטי תגובה שונים מצדם. כמו כן רעיון חכם וחדשני ככל שיהיה, מרב הסיכויים שכבר נוסה או הוצע בעבר בגרסה זו או אחרת. יש ללמוד מה התרחש, מדוע הצליח או נכשל הרעיון, ואילו לקחים ניתן להסיק מניסיונות העבר.

■ השלישי הוא היערכות חדשה להצגת פרויקטים בפני גורמי חוץ, כמשקיעים וכמפיצים בכוח. כאן הטעויות רבות ומגוונות, והבולטות שבהן: אי-מתן תשובות לשאלות מפתח שהפרויקט מעורר, פנייה אל המשקיע או המפיץ בגישה מנטלית-עסקית בלתי-מספקת או שונה בתכלית משלהם ופנייה בעיתוי בלתי-מתאים.

התוכנית העסקית היא תרופה, גם אם לא מלאה, לחולשות אלו. התוכנית העסקית אינה מסמך המיועד לגורמי חוץ בלבד: בראש ובראשונה היא משרתת את צורכיהם הפנימיים של היזם והמנהל, ומחייבת אותם לתת דין וחשבון אמיתי לעצמם. כאשר היא מוגשת כמסמך ייצוגי, עליה להיות מלאה וערוכה על-פי הכללים המקובלים בעולם העסקים של היום. אם תנאים אלו מתקיימים, מוסרים מראש רבים מן המכשולים ההתחלתיים העומדים בפני הפרויקט, והוא נכנס למסלול של בדיקה עסקית-כלכלית טהורה. במצב זה הסיכויים ליצירת שיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים לעסק משתפרים לאין-ערוך לעומת מצב של הכנה בלתי-נאותה ופנייה אליהם בטרם עת. תוכניות עסקיות בלתי-מקצועיות עשויות להסב נזק בלתי-הפיך לפרויקט ולפגוע קשות בתדמיתו ובתדמית בעליו.

היזם והמנהל הישראליים כבר מכירים היטב את המושג "תוכנית עסקית" ומודעים לדרישה להצטייד בה בעת חיפוש אחר השקעות, ערוצי שיווק או שיתופי פעולה (Joint-ventures) בעולם הרחב. עם זאת ניסיוננו מלמד כי ההיכרות עם הפעולות הנדרשות להכנת תוכנית עסקית מקצועית היא לעתים בלתי-מספקת.

ספר זה נועד ליזמים עצמאיים, לאנשי סטארט-אפ, לראשי פרויקטים חדשים בחברות ולמנהלים בארגונים המבקשים לקדם שינוי עסקי מהותי. הספר מנסה להעביר גישה מבנית להכנה מקצועית של תוכנית עסקית, מתוך מתן ביטוי לשאלות ולבעיות שמעניינות משקיעים וגורמי שיווק, אך שלא כל יזם או מנהל נותנים עליהן את הדעת. הספר מלווה את הקורא לאורך אבני הדרך למילוי דרישות התוכנית העסקית, ומדגיש במיוחד את אופן הגשת התוכנית העסקית לגורמי חוץ. הסתייעות בספר תאפשר ליזם או למנהל לבצע בעצמם את מרב הפעולות הכרוכות בהכנת תוכנית עסקית מקצועית, אם לא את כולן.

המהדורה הנוכחית של הספר מביאה בחשבון את ההתפתחויות העצומות שחלו בעשור האחרון בתעשיית המידע, ובמיוחד בשימוש באינטרנט. הנחת הבסיס היא שתוכנית עסקית נחוצה גם לפרויקטים שנחשבו לחלק מ"הכלכלה החדשה", ולא רק לפרויקטים של "הכלכלה הישנה". נקודת המוצא היא שכל פרויקט חדשני וכל שינוי ארגוני בעסק קיים חייבים להיות על בסיס עסקי-כלכלי כדי להצליח. תוכנית עסקית טובה היא תנאי חשוב, ולעתים הכרחי, להצלחת העסק.

ד"ג ל"ה

תל-אביב, יולי 2003

מבנה הספר והנחיות לקורא

בזמנו לחלק את הספר לארבעה חלקים.

חלק 1 ידע רב על המושג "תוכנית העסקית" – מהי תוכנית העסקית, על מי לאפשר, מה, מיהו בעצמו, מהו אחריות לאיש, ומה יש לזכור אודות.

חלק 2 ידע על השלבים הקריטיים לתוכנית העסקית, עם השלבים האלו ומעורבותם.

● הנדסה ואסטרטגיה

– קביעת "שטח הפעולה" של העסק או הפרויקט לצורך בדיקתם.

● איסוף מידע מיוחד ומכונה תוכנית העסקית

– לימוד המודל, פיתוחי המודל, מאפייני הלקוחות, הסביבה התחרותית, תוכנית המכירות, המכונות, הסביבה המימנית והסביבה הרחבה.

– ביצוע תחרות על פיתוחי המודל.

● תכנון העסק

– הנדסת יישומים המבוצע או השירות החדשים (אם ישנה).

– קביעת אסטרטגיה להקמת העסק ו/או להתרחבות ו/או לשינוי מהותי בעסק.

– קביעת תוכנית הפעולה לעסק.

– ביצוע תחרות מביתם התחרות מימנית.

שלוש אלו הם חלק בלתי נפרד מהכנת התוכנית העסקית, אף כי הם מקדימים את הכתיבה עצמה. אין משמעות לתוכנית עסקית שאינה מבוססת על איסוף יסודי של מידע ועל תכנון מבין, מעמיק ובר-ביצוע של העסק המיועד.

חלק 3 יתמקד באופן הצגת מסמך התוכנית העסקית:

● הצגה

– שלב הכנת תוכנית עסקית כחובה על-פי עקרונות הכנת תוכנית עסקית.

חלק 4 יעסוק בהיבטים של השימוש בתוכנית העסקית לצורכי קידום העסק או הפרויקט:

● קידום

- שיווק התוכנית העסקית בקרב משקיעים, משווקים או שותפים בכוח.
- התוכנית העסקית הכתובה משמשת מסגרת אסטרטגית ותפעולית לפעולות היזמים וכמסמך המייצג את הפרויקט כלפי חוץ.

השלבים המסומנים בכוכבית הם חמשת המרכיבים של תהליך התוכנית העסקית. להערכתנו, סדר הצגת הפרקים הוא הסדר ההגיוני של הקריאה, כפי שהוא הסדר ההגיוני לביצוע השלבים האלו בעת שניגשים ליישום תהליך הכנת התוכנית העסקית.

מומלץ לקרוא את הספר ברצף לפחות פעם אחת ללא דילוגים כדי לקבל מושג טוב על התמונה כולה; הרי מעל הכול התוכנית העסקית היא מסמך כוללני של הפרויקט, אשר כל מרכיביו חייבים להיות מתואמים היטב זה עם זה. עם זאת חשוב להבין כי הספר נועד לא לקריאה חד-פעמית, כי אם לליווי היזמים או מנהלי הפרויקט בכל חמשת השלבים של התוכנית העסקית. כפי שנצפה שיהיו מעברים חוזרים ונשנים בין השלבים הללו (כדי להשלים ולתקן היכן שנתגלו חוסרים או ליקויים), כך נצפה גם למתן דגשים שונים בפרקים שונים בספר לאורך זמן. לפיכך, כדי להפיק את מרב התועלת מהספר, ניתן ורצוי לחזור מדי פעם אחורה ולקרוא מחדש. בקריאה החוזרת מומלץ לקרוא להתרכז באופן סלקטיבי בפרקים הנוגעים לו. כמו כן רצוי לקרוא פרקים רלוונטיים מחדש לפני קבלת החלטות בנושאים הכרוכים בהכנת התוכנית העסקית. בדרך כלל שלבי ההתקדמות בהכנת התוכנית העסקית יכתיבו מאליהם אילו פרקים בספר ייהנו ממשקל רב ויהיו ראויים לקריאה חוזרת.