

## מבוא לבניית תכנית עסקית תורגם ועובד מתוך חומרים של Bridgespan Group

מילות מפתח: ניהול, אסטרטגיה, דוחות כספיים, הקמת ארגון  
תאריך עדכון: דצמבר, 2006

תכנית עסקית היא כלי ניהול בסיסי, שעשוי לתרום תרומה רבה להתנהלות הארגון, הנהלתו, עובדיו ומממניו. תכנית עסקית היא כמו סיפור. היא מתארת מה הארגון מקווה להשיג, באילו אמצעים הוא ינקוט כדי להשיג את מטרותיו ואיך בדיוק יתרמו הצעדים השונים שבהם הוא נוקט, כדי לממש את יעדיו.

תכניות עסקיות טובות הן תכניות הגיוניות, שההנחות שלהן שקופות וגלויות, וגם מי שאינו מכיר את הארגון, יהיה מסוגל להבין ולהעריך את הדרך שמוצעת בהן. תכניות עסקיות גרועות מותירות את הקורא נבוך, ללא תמונה ברורה של התקדמות הארגון משלב לשלב, רוב הסיכויים הם, שגם מי שחיבר אותן אינו מסוגל לספק את התשובה.

בעולם העסקים הפרטיים, תכניות עסקיות מיועדות בעיקר למשקיעים פוטנציאליים. במגזר השלישי, לעומת זאת, תכניות עסקיות מיועדות לקהלים פוטנציאליים שונים - למממנים הנוכחיים, למממנים פוטנציאליים, לחברי הוועד המנהל, לצוות העובדים ולפעמים גם למחזיקי העניין, שאותם מבקש הארגון לשרת. מסיבה זו, הסיפור שמספר המגזר השלישי כולל לא רק נתונים מספריים וניתוחים כלכליים אלא גם (ובעיקר) נתונים וניתוחים העוסקים בהתנהגות אוכלוסיות שונות ובשינוי חברתי מיוחל.

לא כל ארגון מהמגזר השלישי זקוק לתכנית עסקית. ארגון, שיש לו יעדים קצרי-טווח ואינו מתכוון להתפתח לכיוונים חדשים, אינו זקוק למסמך מתוחכם יותר מאשר תקציב שנתי מפורט. מצד שני, ארגונים מבוססים, שיש להם מקורות מימון מרובים ומערך יעדים ופעילויות נרחב, המחייב משאבים מרובים, אינם יכולים להרשות לעצמם לתפקד ללא תכנית עסקית. ארגונים מסוימים אף צריכים לשקול את האפשרות של שכירת שירותי יועץ מקצועי, שסייע להם להתמודד עם מטלות הניתוח וההיערכות, הנדרשים לצורך בניית תכנית עסקית טובה.

התכנית העסקית יכולה להדריך את הארגון איך מקצים משאבים מצומצמים לפעילויות, שטומנות בחובן את ההשפעה האפשרית הגדולה ביותר של הארגון. תכנית ברורה, בעלת קווים מנחים ברורים, תסייע למנהלים לשמור על המסלול הנכון ולא לסטות ימינה ושמאלה לכיוונים שאינם תומכים במשימת הארגון. התכנית גם תשרת את המנהלים בזיהוי ההתקדמות ובתיקון מהלך העניינים, במידת הצורך.

**התכנית העסקית ממפה את סדרי העדיפויות של הארגון ומחברת בין פעילויות שהוא מקיים בהווה לבין מטרות העתיד.**

תכנית עסקית מתווה את היעדים, שהארגון רוצה להשיג ואת הדרך להשגתם, תוך שרטוט מפת דרכים, המחברת בין פעילויות שוטפות לבין השגת המטרה. מפה זו יכולה לסייע לצוות בקבלת החלטות לגבי הקצאת משאבים והערכת סדרי עדיפויות של פרויקטים ספציפיים;

תכנית עסקית טובה מספקת כלי יעיל לתקשורת עם גופי מימון, עובדים ומחזיקי עניין אחרים;

- 👉 תכנית טובה מלמדת איך תיראה ההצלחה בכל שלב ושלב, כך שהארגון והמממנים יוכלו לבדוק את ההתקדמות באופן שיטתי ולהתאים את התנהלות לפי הצורך;
- 👉 תכנון התכנית העסקית הופך להיות תהליך אבחון משמעותי עבור הארגון כולו, והוא מציף בעיות וחוסר יעילות אל פני השטח.

## מהי תכנית עסקית?

תכנית עסקית מתארת מה הארגון רוצה להשיג ובאיזו דרך. היא צריכה לכלול ארבעה מרכיבים עיקריים:

- 👉 תיאור מדויק של ההשפעה, שהארגון רוצה להשיג (להלן, "ההשפעה הרצויה") והסבר על דרך העבודה להשגת השפעה זו (להלן, "תיאוריית השינוי" של הארגון);
- 👉 תיאור הצעדים והפעילויות, שיש לנקוט, כדי להשיג את ההשפעה הרצויה;
- 👉 פירוט המשאבים - כספיים ואנושיים - הנדרשים לביצוע פעילויות אלו;
- 👉 הסבר לגבי מדידת ההצלחה הסופית והמתמשכת (שלב אחרי שלב).

ברוב המקרים, תכנית עסקית מתווה מתאר עבודה של שלוש-חמש שנים. עם זאת, ייתכן שהארגון יבחר לגבש תכנית לטווח ארוך יותר, למשל, עשר שנים, כך שניתן יהיה לייחס פעילויות בטווח הקצר-בינוני אל המטרות לטווח הארוך. ככל שהתכנית מתייחסת לטווח זמן ארוך יותר, כך תפחת מידת הפירוט של המספרים והנתונים, שעליה להציג בפני הקוראים.

## האם הארגון בשל לתכנית עסקית?

נכון, שבאופן עקרוני כל ארגון עשוי להרוויח מהכנת תכנית עסקית, אבל הניסיון מלמד, כי נדרשים כמה תנאים מקדימים, כדי שתכנית מעמיקה מסוג זה תהיה אכן יעילה ומעשית. ואלו התנאים:

- 👉 לארגון יש - או שהוא מסוגל לפתח - תיאור ברור של המטרה והיעדים, אותם ירצה להשיג בשנים הבאות;
- 👉 לארגון יש מטרה לטווח ארוך, שלא ניתן להשיגה במהלך שנה אחת בלבד;
- 👉 הארגון מפעיל מגוון פעילויות, התורמות בדרכים שונות להשגת המטרה הכללית;
- 👉 הארגון שוקל להרחיב בשנים הקרובות חלק או את כל הפעילויות שהוא מקיים;
- 👉 לארגון יש רישום פיננסי, שניתן להסיק ממנו, כי יש ביכולתו להצליח לממן את רוב פעילויותיו הנוכחיות בשנים הקרובות;

- ❑ לארגון יש הבנה טובה לגבי ההוצאות הנדרשות לכל מרכיב חשוב של פעילותו;
- ❑ גודלו של צוות הארגון מאפשר לכל עובד להקצות 10%-20% מזמנו לתכנון התכנית העסקית, מבלי לפגוע בפעילות השוטפת של הארגון.

## איך יוצרים תכנית עסקית?

ראשית, יש להבין כי הכנת התכנית מחייבת זמן, ויש להקצות אותו למטרה זו בצורה מסודרת. אורך הזמן משתנה, בהתאם לארגון, למצבו העכשווי, לצרכיו העתידיים ולשיקולים רבים נוספים. באופן כללי אפשר להניח, שיש להקצות לפרויקט הכנת התכנית יום אחד בשבוע למשך חודשיים עד שישה חודשים.

**הזמן, שיוקדש לפיתוח התכנית העסקית, יוקצה באופן שווה לארבע משימות:**

- ❑ בחינת המטרה, ההשפעה הרצויה ותיאוריית השינוי של הארגון;
- ❑ החלטה לגבי הפעילויות והצעדים, שיש לנקוט, כדי להשיג את ההשפעה הרצויה, ובחירת הפעילויות שעליהן יהיה צורך לוותר;
- ❑ פירוט רב ככל האפשר של המשאבים הנדרשים למימוש הפעילויות הללו;
- ❑ קביעת מדדי הצלחה.

## שלב 1: בדיקת מטרות, השפעה רצויה ותיאוריית השינוי

לצורך יצירת תכנית עסקית ברורה ושיטתית, הארגון צריך להבין באופן מעמיק ביותר את מטרתו ואת דרכי ההתקדמות שלו להשגת ההשפעה המיוחלת. לשם כך, יש לענות על סדרה של שאלות:

1. "איזה שינוי היינו רוצים לראות בעולם בסופו של דבר?"

מטרת הארגון אמורה להתייחס, בדרך כלל, לשאלה זו. ארגונים רבים, במיוחד אלו המתמודדים עם סוגיות חברתיות, יעדיפו לנסח את השאלה בצורה אחרת: "מה יהפוך את הארגון שלנו למיותר?"

2. "מה אנו מנסים להשיג?" "איזו השפעה יכולה להיות בתחום אחריותנו?"

אין זה פשוט לזהות את המטרות המעשיות, שהארגון הספציפי יכול באמת לקחת על אחריותו. כדי להצליח בכך, הארגון וחבריו צריכים להבין מהם השינוי או ההשפעה, שהניסיון להשיגם מהווה הצדקה לקיום הארגון והמימון שלו. לכן, חשוב מאוד להגדיר השפעה או שינוי מדידים ואמיתיים, שיש לארגון יכולת לממשם.

כדי להגדיר את ההשפעה הרצויה, הארגון חייב לקבוע סדרי עדיפויות. כדאי לשאול, איזו מבין כל מטרות הארגון יש לשמור, אם נדרשים לשמר מטרה אחת בלבד ולוותר על כל האחרות. בהתאמה, אפשר להמשיך לזהות את המטרות המשניות. בכל מקרה, כדאי להיות מוכנים לקצץ במטרות - או אפילו לוותר על חלק מהן - אם אלו אינן מסייעות במידה מספקת להשיג את ההשפעה הרצויה, כפי שזו הוגדרה על ידי הארגון.

### 3. "איך נגרום להשפעה הרצויה להתרחש?"

כשהמטרות והיעדים ברורים, יש לנסח את תיאוריית השינוי, שהיא הדרך בה כל אחת מהפעילויות המתוכננות תתרום למטרה הנכספת.

כשבוחנים פעילויות לעומת מטרות, יש להישמר מפני גמישות יתרה בהגדרת תיאוריית השינוי, רק כדי שזו תספק הצדקה - כביכול - לכל פעילות הקיימת בארגון. ייתכן, כי בעבר פותחו תכניות, שנועדו בעיקר להשיג מימון או לספק גחמות של מנהלי פרויקטים מסוימים בארגון, זה הזמן להודות, שחלק מאלו אינו מתאים ואינו עולה בקנה אחד עם המטרות המעודכנות של הארגון.

למרות שבסופו של דבר, המטרה, ההשפעה הרצויה ותיאוריית השינוי עשויים לתפוס חלק קטן מאוד מהתכנית העסקית הכתובה, ניתוחם וניסוחם עשויים לקחת זמן רב ולעורר אי-נעימויות וקשיים לא מעטים. כדאי להיות מוכנים מראש לכך שגיבוש המטרה, ההשפעה הרצויה ותיאוריית השינוי עלולים להעלות אל פני השטח אי-הבנות וחילוקי דעות. כמו כן, אנשים עלולים לחוש מאוימים ומתוסכלים. עם זאת ארגונים, שטרחו להגיע לקונצנזוס וליצור שפה משותפת, שתתאר את עבודתם, קצרו את הפירות: הם פיתחו בהירות ודייקנות, שסייעו להם לשפר במידה רבה את איכות תהליכי קבלת החלטות שלהם.

## שלב 2: קבלת החלטות לגבי הפעילויות

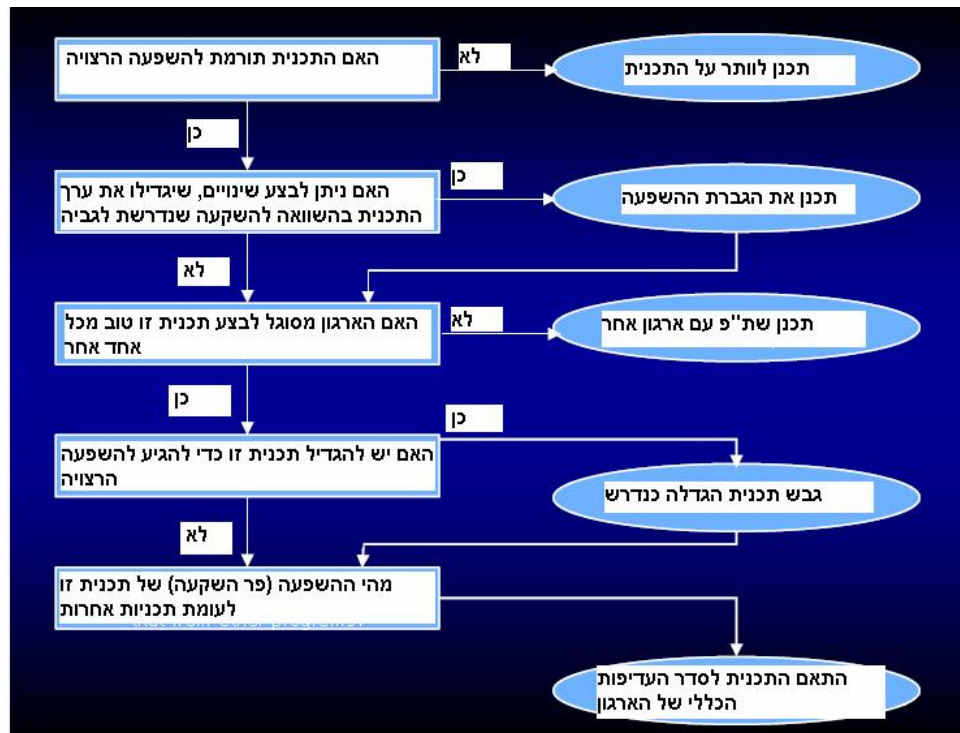
ניסוח ההשפעה הרצויה ותיאוריית השינוי של הארגון מספקים סרגל מדידה, המאפשר לבחון פעילויות ותכניות קיימות וכן כאלו, שהארגון שוקל לאמץ. בשלב השני של הכנת התכנית העסקית, המטרה היא לקבוע אילו מהפעילויות הקיימות צריכות להשתנות, אילו צריכות לגדול ואילו צריכות להפסיק להתקיים. יהיו גם פעילויות, שעשויות לסייע בהשגת ההשפעה הרצויה, אך לא כדאי שהארגון יפתח אותן בלי שותפים.

בשלב השני כדאי לערב כמה שיותר עובדים, ובראשם את כל מנהלי התכניות, שיגבשו טיוטות של תכניות לתחומים עליהם הם מופקדים. **לגבי כל פעילות ופעילות יש לשאול את השאלות הבאות:**

האם היא תורמת באופן כללי להשפעה הרצויה של הארגון? אם לא - כדאי לשקול לוותר עליה;

אילו שינויים נוכל לבצע, כדי להגביר את השפעת הפעילות? האם נוכל, למשל, להגביר את המיקוד על אוכלוסיות היעד או איזורי הפעילות? האם נוכל לשנות את הפעילות, כדי להוריד עלויות? כדי לענות באופן יעיל על שאלות כאלו, יש לדעת את הפירוט הכספי המלא של עלות כל פעילות;

- האם יש באפשרותנו לנהל את הפעילות טוב יותר או לפחות טוב כמו מישהו אחר? אם התשובה שלילית, כדאי לשקול להעביר את התכנית לניהולו של ארגון אחר, שיעשה אותה טוב יותר. בכל מקרה, לא כדאי לחשוב שהארגון שלכם צריך ויכול לעשות הכל לבד. ייתכן, שניתן יהיה לעניין ארגון אחר, המתאים יותר לנושא, לפתח שיתוף פעולה או שירות מתאים, שיענה על הצורך;
- מה צריך להיות היקפה של הפעילות, כדי להשיג את ההשפעה הרצויה? מה משמעות הדבר מבחינת הגידול השנתי של הארגון שלנו? חשוב להיות מציאותיים: ארגונים מתקשים להתמודד עם קצב גידול של יותר מ-25% בשנה-שנתיים.



לאחר גיבוש התכנית, יש לשקול אותה בהתאם לסדרי העדיפויות הכלליים של הארגון. יש לקחת בחשבון את אפשרויות העבודה של הצוות הקיים וכן את מידת ההשפעה של התכנית על המשאבים הכספיים הקיימים, במידה ולא ניתן יהיה לגייס משאבים נוספים.

### שלב 3: תכנון המשאבים הנדרשים

עד כה, כבר הספקתם לקבל החלטות גורליות, שישפיעו על הארגון בשנים הבאות. עתה, יש ליצור תכנית מפורטת של המשאבים הנדרשים, כדי לממש את המטרות הרצויות. לשם כך, עליכם לזהות שלושה-ארבעה מרכיבי הוצאה עיקריים, לרשום בפירוט רב את המשאבים שהם צורכים ולאחר מכן - להטמיע אותם בתכנית הפיננסית של הארגון.

ברוב המקרים, עיקר ההוצאה מופנה למשאבי אנוש, מתקנים פיסיים וטכנולוגיה. לפיכך, יש לנתח את צרכי כוח האדם, את הצורך במשרדים או מבנים נוספים ואת הצורך ברכש טכנולוגיה נוספת לצורך מימוש התכנית החדשה.

התכנית הפיננסית כוללת את כל סעיפי ההוצאה הנדרשים לארגון, וכן את ההערכות לגבי צרכים נוספים שיידרשו, במידה והארגון יצטרך לגדול כדי לממש את התכניות החדשות.

לאחר הכנת תכנית פיננסית, שמתייחסת לכל הצרכים, יש לבחון אותה לעומת יעדי גיוס המשאבים. האם תנסו לגייס משאבים מהמקורות המוכרים לכם? כמה כסף אתם מצפים לקבל מכל מקור? האם תוכלו לאתר מקורות מימון חדשים נוכח השינויים בתכנית? האם יש מקום לפיתוח מסלולי פעילות מניבי הכנסה?

## שלב 4: קביעת מדדי הצלחה

ההבדל בין תכנית, שנשארת במגרה, בין תכנית חיה שמשרתת את הארגון בלי הרף, טמון במידת הפירוט של הצעדים המעשיים בטווח הקצר והבינוני. כדי לגבש מטרות, שתהיה להן משמעות עבור כל עובד בארגון, יש לענות על השאלה הבאה לגבי כל אחת מרמות הפעילות של הארגון: "מה עלינו לעשות השנה, כדי להשיג את המטרה ולהתקדם לשלב הבא?"

המטרות צריכות להיות פשוטות וברורות, כדי שתהליך המדידה לא יהפוך למשימה מורכבת ובעייתית. למשל, "לשלב בעבודה 100 מובטלים" או "לקיים מפגשי היכרות עם עשרה ארגונים עמיתים" וכו'. בהתאם להגדרת היעדים וכשיקוף להם, ייבנו המדדים.

שילוב כל הצוות בתכנון המטרות יבטיח שמדובר במשימות בעלות משמעות, שהצוות יכול להרגיש מחויב לממשן.

## איך נשתמש בתכנית העסקית?

בשלב זה יש לכם מסמך, שמספר את סיפור הארגון ואף מציג דרך, שבאמצעותה תשתמשו במשאבים כדי לממש מטרות ברורות ומדידות. אתם עשויים לבחור להוסיף פרקים המתארים את ההיסטוריה של הארגון ואת המסגרת החברתית והסביבתית שבתוכה הוא פועל, כדי להעצים את מקומה של התכנית העסקית בתהליך התקשורת עם כל מחזיקי העניין שלכם.

התכנית העסקית תסייע לכם להימנע ממלכודת נפוצה בקרב ארגוני המגזר השלישי: טשטוש יעדים. רבים מתפתים להתאים את התכניות ואת מטרות הארגון לתנאים של קרנות וגופים אחרים, המעניקים מימון. התאמות כאלה מבלבלות ומפריעות לניהול התקין. אם אתם מרגישים, שאתם שוקלים לבצע שכתוב משמעותי של התכנית שלכם, רק כדי שהיא תתאים לדרישות של קרן או גוף מימון כלשהו, זכרו שהתאמה כזו עלולה להסיט אתכם מהכיוון המתוכנן של הארגון, ואל תתפתו לעשות זאת.

אם כבר השגתם גופים מממנים, כדאי שתיעזרו בפרטים הכלולים בתכנית העסקית שלכם - בתקציבים, באבני הדרך ובתוצרי התכנית. אלו יאפשרו לכם לעדכן את המממנים ולעודד

אותם להוסיף ולממן אתכם נוכח אבני הדרך העתידיות שלכם. מנגד, תוכלו להיעזר בתכנית, כדי להבין ולהסביר חוסר הצלחה בעמידה ביעדים. כך, למשל, אם הנחתם שיהיה לכם מספר מסוים של לקוחות, בהתאם לקצב גידול מתוכנן, ובפועל מספר הלקוחות היה נמוך בהרבה, ייתכן שהתכנית העסקית תאפשר לכם להיווכח, שרק הנחות היסוד הללו היו שגויות, ואילו שאר מרכיבי התכניות לא היו מוטעים וניתן לתקן את ההנחות ולהמשיך לעבוד בהצלחה באותה גישה.

בסיכום, התכנית העסקית משרתת את הארגון וכל אחד מעובדיו, והיא מסייעת להם להבין לאן מתקדמים ביחד ומהם היעדים של כל אחד בנפרד. בדיקת התכנית וזיהוי הצמתיים, שבהם התנהלות הארגון חורגת מן התכנית, מאפשרים לבצע מהלכי תיקון בעיות או לערוך שינויים והתאמות ביעדי התכנית.