

מחקר הערכה למיזם הליווי העסקי של 'דף חדש' לאנשי מילואים בעלי עסקים,

שגויסו למלחמת "חרבות ברזל" ולמשפחותיהם

ממצאי ראיונות עומק

משה כהן, ד"ר יובל פלדי

יולי 2025

תקציר

- המחקר העלה רמות גבוהות של שביעות רצון מהליווי העסקי ומהמענק.
- ההיבט הרגשי בעבודת היועץ נתפס כחשוב, ואולי אף מפתח לליווי אפקטיבי. זאת, בעיקר על רקע התקופה המורכבת בה מדובר, והיותם של הנועצים אנשי מילואים הנעים בין מציאות של מלחמה למציאות אחרת של חיים באזרחות וזאת בצורה חוזרת ונשנית, או בנות זוג של אנשי מילואים שגם הן חוות את הדיסוננס הלא פשוט הזה. התקופה המתגרת בה אנו חיים עולה כרקע מתאים לליווי שיש בו רכיב משמעותי של תמיכה רגשית ולא רק מקצועית.
- כמו במחקרים קודמים של דף חדש, גם כאן נראה כי הציונים שניתנו למלווים ולמענק הכספי, היו גבוהים ביחס לחוויה של הנועצים, שלא תמיד הייתה מושלמת. נראה כי הרקע לכך הוא העובדה שהליווי ניתן בחינם ולכן הציפיות המוקדמות ממנו, אולי אינן גבוהות מאד.
- שתי בעלות עסקים ציינו מפנה חיובי משמעותי בתוצאות העסקיות. שאר המרואיינים ציינו כי למרות שהמלווה היה טוב והליווי איכותי, עדיין אין תוצאות עסקיות חיוביות משמעותיות כתוצאה מהליווי. חלקם ציינו בפירוש כי חוסר השינוי הוא באחריותם המלאה – שכן עדיין לא התפנו רגשית לטפל בעסק או משום שהם יודעים בדיוק מה ניתן לעשות כפי שהציע להם היועץ, אולם עדיין לא עשו זאת מסיבות שונות התלויות בהם (מילואים למשל).
- נכונות ההמלצה על דף חדש גבוהה וכמוה הנכונות לתרום בעתיד לארגון, כשהמצב יאפשר זאת.
- הנכונות לקחת הלוואה מותנית חלקי המענק אינה גבוהה – בעיקר עקב חששות מלקיחת הלוואות (לפעמים נוספות על הלוואות קיימות) במצב בו נמצא העסק. בעלי עסקים שהיו בעלי אמונה וביטחון ציינו כי היו מוכנים לקחת הלוואה מותנית, אולם בתנאי שסכום הלוואה יהיה גבוה יותר מהמענק המקסימלי, שנתפש בקרב חלקם כלא מאד גבוה.
- **המלצות עיקריות לפעולה:** חיזוק הממשק בין דף חדש (כארגון) לנועצים ומינוי איש קשר בנוסף ליועץ, הפחתת אי ודאות בנוגע לתהליך הליווי ולמענק, קיצור משך הזמן מהגשת בקשת מענק ועד למתן תשובה ותיאום ציפיות מדויק לפני תחילת התהליך, שתכליתו מניעת מצב של אי מיצוי פוטנציאל הליווי. כמו כן, מומלץ לערוך דיון מחודש בסוגיית **גביית תשלום על הליווי** (פירוט בפרק ההמלצות).

רקע **מהי מטרת המיזם?**

מטרת המיזם הינה לסייע לאנשי מילואים, בעלי עסקים ברובם, או לבנות זוגם שהינן בעלות עסק בעצמן, שעסקיהם נפגעו כתוצאה ממלחמת חרבות ברזל. עיקר הפגיעה בעסקים התרחשה כתוצאה משירותם במילואים ממושכים, ללא יכולת לנהל את העסק ולטפל בו. במקרים בהם העסקים הם של נשות המילואים, עיקר הפגיעה קרתה עקב העובדה שנטל הטיפול בבית, בילדים ובעסק נפל כולו על כתפיה של בת הזוג, מה שהקשה עליה מאד את הניהול והטיפול בעסק. במקרים מסוימים גם הענף כולו נפגע קשות כתוצאה מהמלחמה (למשל עסק בתחום התיירות), מה שגרם לפגיעה ממושכת יותר בעסק. במסגרת המחקר רואיינה גם שכירה, בת זוג של משרת מילואים, שגם הוא אינו בעל עסק.

מה כולל המיזם?

מקסימום של 10 מפגשים עם יועץ עסקי ללא עלות, הכוללים: היכרות, ניתוח נתונים עסקיים, גיבוש כיווני פעולה בהתאם למאפייני וצורכי העסק ובעליו ומציאת פתרונות פרקטיים לשיפור מצב העסק בהתאם לכיווני הפעולה שהוגדרו. בנוסף, כל העסקים שרואיינו קיבלו גם מענק לצרכים שונים, בגובה של עד 40,000 ₪.

שיטת המחקר

בוצעו 8 ראיונות עומק עם אנשי מילואים או עם בנות זוגם, אשר קיבלו את הליווי העסקי ואת המענק במהלך 2024 או בתחילת 2025. הראיונות התבצעו בזום והתמקדו בתקופה שלפני הליווי עם פרוץ המלחמה ועד סיום הליווי ותוצאותיו העסקיות.

הראיונות סבבו סביב שני צירים מרכזיים:

אפקטיביות הליווי והשפעתו על העסק ומשק הבית – עבודת המלווה, הכלים והפתרונות שהוצעו במסגרת הליווי, האימפקט של הליווי.

אפקטיביות המענק והשפעתו על העסק ומשק הבית – במה הושקעו כספי המענק, האם הושקעו על פי תכנית סדורה שסוכמה עם המלווה, האם סכום המענק היה מספק.

1. פירוט הממצאים

1. אפיון העסקים והכניסה לקשיים

רוב העסקים הינם עסקים קטנים מאוד, ללא מועסקים נוספים פרט לבעלים. תחומי העיסוק מגוונים – תיירות, מנעולנות, עריכת דין, הפקת אירועי בת מצווה, חקלאות, פעילות ODT. מרואיינת אחת כפי שצוין לעיל, היא שכירה שנזקקה לליווי כלכלי ולא עסקי.

הכניסה לקשיים התרחשה בעקבות גיוס בעל העסק (לא רואינו מילואימניקיות) למילואים ממושכים, מה שהביא למצב בו העסק עצר בבת אחת. כאשר מדובר היה בעסק של בת הזוג, האימפקט של גיוס בן הזוג למילואים היה דומה, שכן בת הזוג נדרשה לטפל בכל מטלות הבית והילדים, לעתים ילדים קטנים מאוד ולצד זה להמשיך לנהל את העסק או לעבוד במשרה מלאה. לעתים כל הענף נפגע קשות מהמלחמה (למשל עסק של מדריך תיירים ומרצה) מה שהוסיף מורכבות והפך את ההתאוששות לממושכת ואיטית יותר. העובדה שהמלחמה מתמשכת והולכת, גורמת לקושי ניכר של אנשי המילואים ובנות זוגם לחזור לשגרה, כי השגרה "הנורמלית" לא קיימת כרגע עבורם, ובמקומה הם חווים שגרת שירות במילואים לתקופות נוספות. המעבר החוזר ונשנה בין מצב של לחימה בעזה/באיו"ש/בלבנון למצב של תפקוד רגיל באזרחות וטיפול בעסק עלה כמצב מאתגר מאוד, לא רק עסקית ובכלכלית אלא גם רגשית/נפשית.

"פתחתי אותו בקורונה כעסק למנעולנות. בשנת 2023 אחרי הקורונה הוא התחיל לצמוח. בערך 10 חודשים אחר כך התחילה המלחמה. בסוף השנה שעברה הייתי אמור לסיים עם ההלוואות שלקחתי לעסק ובמקום זה בגלל המלחמה, לא ראיתי רווחים והחובות שולשו והייתי בשלושה סבבי מילואים 320 יום. אני עד עכשיו מנסה להשתקם".

"יש לי משרד עורכי דין. הייתי שכירה שנים רבות ואז פתחתי משרד. ב-2022. הוא היה בחיתולים והתחלתי לאסוף לקוחות ואז הגיע המלחמה וטרפה את הקלפים, בבית לבד עם 4 ילדים, בעלי היה במילואים יותר מחצי שנה רצוף".

"אוקטובר נובמבר דצמבר '23 היו אמורים להיות החודשים הכי חזקים שלי והייתי אמור לעבור לעוסק מורשה. ואז המלחמה עצרה הכל וכל ההזמנות התבטלו ואני הוקפצתי למילואים. אני בסבב חמישי כבר".

2. הטריגר לפניה לעזרה

הטריגר שגרם לפניה ברוב המקרים היה שילוב של קושי עסקי וקושי רגשי - הצטברות של קשיים ובעיות עד כדי חוסר יכולת לתפקד ולנהל את העסק, והיקלעות לעתים אף למצב של חרדות וחששות מהמצב. חוסר בעבודה, 'היעלמות' לקוחות, צמיחת חובות משמעותית – כל אלה היו קשיים עסקיים ובכלכליים. אולם ברגע מסוים נראה כי העומס שיצרו קשיים אלה היה כה גדול והשתלב עם מטלות

הבית והמשפחה, עם התנועה הלוח וחזור למילואים, עם המתחים של תקופת המלחמה, עד שהיה ברור לבעלי העסקים שהם לא יכולים להתמודד יותר עם הקשיים בעצמם והם צריכים סיוע מקצועי. טריגרים נוספים: במקרה אחד בעל העסק לא חש במצוקה שאינו יכול להתמודד איתה אולם בחר לקבל ייעוץ מדף חדש כפי שקיבל גם מעוגן ומגורמים נוספים וזאת כדי "לפתוח את הראש ולחשוב הלאה". העובדה שהליווי ניתן ללא עלות סייעה לו ככל הנראה לקבל את ההחלטה ללא התלבטות גדולה. במקרה נוסף, הטריגר המיידי היה צורך בכסף כדי לגשת למכרז של משרד החינוך. ליווי נוסף החל לאחר שבעל העסק פרסם פוסט על הקשיים וביקש סיוע, ולאחר מכן התקשרו אליו מדף חדש והוא שמח לקחת את היעוץ.

"בגלל שבעלי לא קיבל שכר ממקום עבודה מסודר ומה שהוא מקבל מסתמך על שכר נמוך והתחלנו להיכנס לגירעון על גירעון והלוואות. וואלה לא בא לי לחיות ככה בפחד. פחד כלכלי וחוסר יכולת שלי לתת לילדים שלי מה שהם צריכים – ריפוי לנפש ואיזון".

"נפתחה לי דלת והחלטתי להיכנס לליווי עסקי. לא משנה מה, הרגשתי שאני חייב לשנות את הדרך כדי לחזור לשפיות ושגרה ועשייה כי שקעתי עמוק מאד בתוך עצמי והייתי חייב מסגרת. ומשם התחלתי את הליווי והתחלתי לעמוד על הרגליים".

"אני חושב שהם הציעו ופתאום אמרתי בוא ננסה. זה לא פתח בטיורף והמשק הוא טוב, אבל אמרתי קדימה, בוא נלמד. לא היה מצב קריטי. גם פניתי לעוגן וקרן שמש וקיבלתי מהם ייעוץ".

3. איך הגיעו לדף חדש?

ברוב הראיונות עלה כי בעלי העסק או בנות זוגם נחשפו לדף חדש בקבוצות שונות בוואטסאפ, או ברשת חברתית – לעתים עם המלצה ולעתים חשיפה בלבד. בפרט, דובר על קבוצת נשות המילואים/מניקים כמקור חשיפה לדף חדש, ביותר מראיון אחד. בשני ראיונות עלה כי ההפניה לדף חדש נעשתה על ידי יועץ של דף חדש איתו הייתה היכרות מוקדמת או על ידי חבר שהכיר את דף חדש. בראיון נוסף, בעל העסק פרסם פוסט בפייסבוק וממנו הגיעו אליו מדף חדש והציעו לו את הליווי. לסיכום, **רשתות חברתיות וקבוצות וואטסאפ** הן מקור ההפניה העיקרי ולאחריו היכרות אישית עם אדם שהתנסה בעבודה עף דף חדש או הכיר את הארגון והציע/המליץ עליו. נראה כי טקטיקה שיווקית של כניסה לקבוצות וואטסאפ רלוונטיות היא טקטיקה מוצלחת, זולה וקלה עבור דף חדש. לאור ההצלחה והתפוצה הגדולה של קבוצות טלגרם שונות (ישנן קבוצות עם עשרות ואף מאות אלפי מנויים), ובמידה ודף חדש מעוניין להגיע לתפוצה גדולה בהרבה, מוצע לנסות גם אופציה זו, אפילו אם היא כרוכה בתשלום.

"נראה לי ששוטטתי לי ברשת חברתית ומישהי כתבה למישהי שיש דף חדש ושווה לבדוק. לא הפניה אלא משהו שראיתי על הדרך ואז נכנסתי לגוגל".

"שלחו בקבוצת נשות מילואים והיו עוד אופציות ומישהי כתבה על האופציה השנייה לא להתקרב כי הייתה לה התנסות לא טובה. החלטתי לנסות, לא היה לי מה להפסיד".

"דרך היועץ הכלכלי ... שחשף אותי לדף חדש וליווה אותי בהמשך מבחינת העסק ונתן לי הרבה כלים. הכרתי את ... לפני כן כי הוא ליווה אותי. הכרתי אותי כחודש לפני דף חדש והוא חשף אותי אליהם".

4. הליווי העסקי

מעניין לציין כי ברוב המכריע של הראיונות, בעלי העסק לא זכרו כמה זמן נמשך הליווי או כמה פגישות היו במסגרתו. הם "זרקו" מספרים שונים של פגישות אולם לא יכלו לציין זאת בביטחון. ייתכן שעובדה זו קשורה גם היא לכך שהליווי ניתן ללא עלות בספית.

"לא זוכר כמה זמן, קרו המון דברים מאז. גם תוך כדי הייתי בעוד סבב".

"אני לא ממש זוכרת כמה פגישות היו אבל שחזרתי מההתכתבויות היו בערך 4-5, אולי יותר".

הנושאים שהרכיבו את הליווי העסקי היו מגוונים ונעו בין הבסיסי ביותר כמו מעבר על ההוצאות וההכנסות, ועד לפתרון בעיות בשיווק, בחינת מניפת המוצרים והשירותים של העסק תוך התמקדות ברווחיים יותר, או חשיבה על אפיקי הכנסה נוספים. נושאים שצוינו בראיונות:

- התנהלות כלכלית של העסק/משק הבית (במקרה בו הנועצת ובן זוגה היו שכירים).
- מעקב ורישום הוצאות והכנסות.
- הפרדה בין הוצאות העסק להוצאות משק הבית.
- בניית תקציב.
- בדיקת אשראים והלוואות.
- שיווק.
- שיתופי פעולה.
- הבחנה בין מוצרים ושירותים שונים ותיעדופם לפי רווחיות.

בראיונות עלה כי היועצים עשו מאמצים ניכרים ללמוד את העסק ואת הענף ולהבין אותו תוך זמן קצר כדי שהליווי יהיה אפקטיבי. דבר נוסף שעלה בראיון אחד (אף כי ייתכן שהיה גם בליוויים נוספים) הוא הערך הרב הקיים בביקור פיזי של היועץ בעסק – ביקור שעוזר לו להכיר את הנועץ ואת העסק בצורה בלתי אמצעית, ומייצר חיבור טוב יותר אשר מבסס את האמון בין שני האנשים. דבר נוסף שבלט בכמחצית מהראיונות, הוא שבאשר המרואיינים תיארו את הליווי העסקי, הם התייחסו בתיאור בצורה

מפורטת לפן הרגשי ותיארו אותו כמרכיב חשוב ומהותי בליווי. היכולת של היועץ להתחבר לפן הרגשי ולהפוך לגורם תומך עבור הנועץ, לא רק מבחינת ידע וניסיון עסקי אלא כאדם לאדם, כמשענת בה אפשר להיעזר – הייתה חשובה להצלחת הליווי ולחיבור בין היועץ לבעל העסק. נראה כי יועץ שיועד להתחבר ולשמש משענת רגשית, יכול להגיע לליווי עמוק יותר ומועיל יותר. באחד מהראיונות עלה כי הליווי העסקי לא 'התרומם' בגלל גיוסים חוזרים למילואים, מה שקטע את רצף המפגשים והביא למצב שהיה צריך להתחיל את הליווי כמעט מחדש בכל פעם, עם שובו של בעל העסק מהמילואים.

"אחד הדברים שהביאו לשיפור הגדול זה ש... בא לכאן וזה היה קריטי גם לראות אותו וגם שיבין מה המקום ומה עושים. אחת הנקודות אצלי שזה לא רק עסק, זה ערך, ערכי. והשילוב עושה את העסק... ולכן חשוב שהוא בא והבין את המשמעות ואת ההחלטות שלי שהן לא תמיד כלכליות".

"עברנו ענף-ענף והבנו אותו כלכלית, מה המצב, חשבנו קדימה. הנושאים הכי משמעותיים – זיהינו את מכירת הבשר שהיא מעולה כרגע והמחירים עלו ויש רווח טוב אבל מה קורה אם הייבוא חוזר? ניסינו להבין מה לעשות אם היבוא חוזר ואם להתחיל לבנות תכנית חלופית למקרה כזה".

"היא ליוותה אותי מעל חצי שנה לכיוון השנה. כל פעם יצאתי למילואים והיה נתק והתהליך הופסק. זה היה פעם בכמה שבועות. התמקדנו בשיווק, בניהול, איך לסדר את הדברים יותר טוב. באמת השיווק היה הנקודה החלשה שלי עד עכשיו, איך לפנות. אני מאד וורבלי אבל מצד שני מאד מתבייש, לא אוהב למכור את עצמי".

אני לא יודעת אם אצל כולם זה ככה, אבל ... נתנה לי גם, כאילו, את הליווי העסקי, אבל גם את הרגשי, היא נורא עזרה לי. אמרה לי זה קטן עלייך, אין לי ספק שתצליחי... והיא הצליחה גם ברמה האישית, וגם ברמה המקצועית... זה היה משהו, כאילו, אני לא הבנתי למה מגיע לי את זה, באמת, זה פשוט היה כמו... חבל הצלה חד משמעית".

5. האתגרים המרכזיים שחוו בעלי העסקים

בעלי העסקים תיארו אתגרים שונים שחוו מול העסק שלהם, הן בזמן הליווי והן לפניו.

- **אתגר שיווקי** – כיצד להגיע ללקוחות חדשים. הסוגייה השיווקית עלתה בחלק לא קטן מהראיונות, בפרט – כיצד להאמין בעצמך, במוצר או בשירות שאתה מוכר, כדי להיות מסוגל למכור אותו יותר טוב, כיצד לדבר על המוצר או השירות שלך ולתקשר אותו בצורה אפקטיבית.
- **חוסר סדר בהוצאות ובהכנסות** – כיצד להתנהל בצורה מסודרת ומאורגנת ולדעת מה ההוצאות בכל סעיף ולאיזו מטרה. למעשה, בניית תמונת הוצאות והכנסות וקבלת החלטות מושכלות על פיה (עלה בצורה דומיננטית בראיון עם שכירה).

- **תמחור נמוך מדי של השירותים אותם העסק מוכר** – תמחור שנבע מהסתכלות לא מדויקת על התועלת שהשירות מביא ועל איכות השירות.
- **ניסיון לחדור לשוק עם מוצר לא מתאים** – מוצר שקשה למכור אותו לשוק בשלב הראשון ללא היכרות מספקת ולכן נדרש לפני כן שלב של מכירת שירותים אחרים ככלי לכניסה לשוק.
- **התנהלות לא נכונה עם בנקים** – למשל שימוש במסגרת אשראי יקרה במקום לקיחת הלוואה זולה יותר.
- **חשיבה מקובעת וקושי לשחרר** – קושי לתת אמון ביועץ ולעקוב אחר ההמלצות שלו.
- **אתגר טכני** – לתאם את המפגשים עם היועצת במציאות מורכבת של גיוסים חוזרים למילואים וקושי למצוא זמן פנוי לליווי.

"היה אתגר בכלל לקבוע לנו זמן לעבוד כי הייתי לא זמין. מעבר לשיווק היה איך לארגן את עצמי ולתפעל את העסק".

"הוא חיזק אצלי את ההבנה שהמוצרים האלה של מסע אל עצמי הם מוצרים שיהיה קשה לחדור איתם כי זה חינוך שוק וצריך לעשות הרבה לפני כן כדי שיכירו אותי ויבנו קהילה".

"זה היה בעיקר – לא ללכת עם ראש בקיר, לשחרר".

"אני מתמחרת את עצמי נמוך מדי, והוא מנע את זה. הוא גרם לי להעריך את עצמי יותר כי אני שווה יותר".

בראיונות לא עלו כמעט כלים טכנולוגיים ספציפיים, שהמלווים הפעילו בכדי להתמודד עם האתגרים והבעיות שעלו בליווי. רוב היועצים השתמשו באקסל והניעו גם את בעלי העסקים להתחיל להשתמש בו בצורה קבועה. מלבד זאת, הכלים בהם היה שימוש היו היעוץ עצמו – עבודה על בטחון עצמי, על שווי השירות, תמחור, שיווק וחיזוק האמונה והאמון במוצרים ובשירותים ועוד.

6. הבנת הצרכים הספציפיים והתאמת הליווי אליהם

באופן אחיד ובתמימות דעים, כל המרואיינים ציינו כי המלווה שלהם התאים את עצמו במידה רבה לצרכים שלהם ולמצב בו היו. ההתאמה של המלווים למצב הקיים ולנועץ הומחשה במספר דוגמאות, למשל:

היכולת שלהם להבין את בעל העסק, לדעת שיש דברים שהוא מסוגל ליישם ויש דברים שכרגע אינם באים בחשבון מבחינתו, כך שיש לנסות להגיע למטרות עם הכלים הקיימים ועם היכולות שלו, גם אם הן מוגבלות.

ההתגייסות שלהם לבצע את התהליך בהתאמה לזמן הפנוי המועט שהיה לעתים לבעלי העסקים, תוך צורך להתגמש, גם היא חלק מהביטוי לכך.

המחשה נוספת ניתנה למאמצים שהמלווים השקיעו כדי ללמוד תחום שלא הכירו, להבין אותו בצורה טובה תוך זמן קצר וזאת כדי לתת ליווי משמעותי ואפקטיבי.

מרואיינת אחת תיארה את המלווה שלה כשותף עסקי ממש, שהשקיע מאד בליווי כאילו מדובר בעסק של עצמו.

"מבחינת הזמינות התאימה את עצמה בהחלט. מבחינת שאר הדברים אני לא יודע כמה אפשר לעזור לי. אני יודע מה צריך לעשות וזה עליי".

"הרגשתי שהיא מאוד מתאימה את עצמה למצב הספציפי שלי, ולצורך הספציפי שלי. כי הרגשתי שהיו הרבה דברים שעשיתי, שהיא לא הסכימה איתם, ברמה האישית... אבל כאילו היא ראתה שזה הצורך שלי כרגע, והיא אמרה, וכל הזמן היא אומרת, אם זה מה יש, עם זה ננצח. אנחנו נביא את המצב הזה להכי טוב שלו".

7. השפעת הליווי על העסק

כאשר נשאלו על ההשפעה בפועל של הליווי על העסק, התפישות התחלקו לשתי תימות: **האחת** – שלמרות המחמאות למלווה העסקי ושביעות הרצון ממנו, האימפקט על העסק היה צנוע, ממוקד בתועלות מסוימות וללא שינוי מהפכני בו. זו הייתה התימה הדומיננטית יותר. אלה שציינו אותה, נימקו זאת באמצעות כמה הסברים:

- **חוסר מעורבות מספקת שלהם בתהליך** – בעקבות גיוס ממושך/חוזר לשירות מילואים. בת הזוג שנשארה בבית, ונאלצה לדאוג לילדים ולעבוד במשרה מלאה, לא יכלה להיות נוכחת באופן מלא בתהליך ולכן הוא לא ממש התקדם ולא הניב פירות משמעותיים. במקרה אחר מדובר היה באיש מילואים שמשתחרר ומתגייס בצורה חוזרת ולכן לא נכנס לגמרי לתהליך. הוא דיווח גם על קושי מאד גדול שלו להתרגל לאזרחות בכל פעם מחדש לאחר שהיה בלחימה ובסיכון חיים מתמיד. המעבר הזה בין שני העולמות השונים לוקח לו זמן רב והוא מתקשה להתמקד בהתאוששות העסק וגיוס לקוחות חדשים.

"כמו שאמרתי, אנחנו לא נכנסנו לזה לגמרי אבל עדיין זה השפיע. לא מאה אחוז מאוזנים אבל לא בנפילה. מצליחים עדיין להיות בקו ישר. ב"ה כשניכנס לזה נהיה בעלייה".

- **מצב קשה של העסק שלוקח זמן להתאושש ממנו** – מי שציין זאת אמר כי אמנם נעשתה התקדמות, אולם לא מהפכה. הוא סיפר כי העסק היה במצב איפוס מוחלט של הפעילות ושל הלוקוחות וכי למעשה הוא עמל להקים אותו מחדש. הקמה כזאת לוקחת זמן בעיקר בגלל שהוא נמצא בחובות כבדים שמקשים עליו – הוא ציין תשלום חודשי של 11,000 ₪ לחודש (!) והגדיר את מצבו כ"עדיין נאבק". עם זאת, הוא ציין כי כיום יש לו הרגלים אחרים של התנהלות וניהול העסק והתזרים – טובים יותר ממה שהיו לו לפני הליווי.

"השינוי הכלכלי לא מהותי ויש חובות כבדים שלא סוגרים מהר. עדיין זה משפיע ועדיין יש עננה מרחפת. אבל כשאני מסתכל על לפני הליווי העסקי, אז רואים שינוי. נקודת הפתיחה הייתה שהכל נמחק, לא היו לי לקוחות כי הייתי לא זמין. הייתי צריך להקים הכל מחדש, את כל הלקוחות מחדש. אז היום אני מגיע לעבודה רציפה, עדיין לא מספיק לי לסגור את החודש והחובות, עדיין בהישרדות, מחזיר 11,000 ₪ לחודש רק על ההלוואות אבל אני מכניס כסף, מנהל נכון, עוקב, רושם, לא חוזר על הטעויות שעשיתי לפני."

- מראיינת אחת ציינה כי כמות הלקוחות הנכנסים שיש לה אינה גבוהה ובמובן זה היעוץ לא עשה מהפך, אולם יחד עם זאת מצבה הרגשי כיום טוב הרבה יותר. הליווי והתמיכה של המלווה חיצון אצלה את הביטחון העצמי ואת כוח הרצון לשקם את העסק. גם היא סיפרה על עקרונות עבודה נכונים שהיא למדה מהיעוץ ומיישמת היום ועל התייעלות בניהול העסק.

"מבחינת גיוס לקוחות לא הגיעו מלא אחר כך אבל נכנסו תיקים... השתנה אופן העבודה שלי, התמחור עלה גם, היחס מול הלקוחות השתנה. העבודה עצמה גם התייעלה בעזרתו – מה טפל ומה עיקר".

התפישה השנייה, הדומיננטית פחות, הייתה כי השינוי החיובי בעסק בעקבות הליווי היה קיצוני, חד ומהיר, והביא עימו שיפור גדול ומוחשי. במקרים אלה עלה כי גם השינוי הרגשי/נפשי אצל בעלי העסקים היה גדול מאד, אם כי לא ניתן לקבוע מה הסיבה ומה התוצאה – האם השינוי הרגשי המשמעותי הביא להצלחה בעסק, או שההצלחה שהתחילה בעסק הביאה איתה שינוי רגשי, או שמדובר בשילוב סינרגטי בין השניים. כך או כך, אלה שתפשו את המצב באופן זה דיווחו על תוצאות טובות מאד של העסק שלהם, שהגיעו במהירות רבה: צמיחה במספר הלקוחות, בהכנסות, בשכר, לעתים במספר המועסקים, התמקדות בשירותים הרווחיים של העסק, שיתופי פעולה חדשים וכו'.

"התרוממתי. יש דרך וכיוון, אני רואה את ההתפתחות. חזר לי כוח החיים. יש לי היום מניפת מוצרים מסודרת ומחולקת לשלושה תחומי פעולה".

"אני מאוד יישמתי את מה שהיא אמרה... התייחסתי אליה בעצם כמו איזה מורה דרך, והלכתי אחריה...מה שהיא אמרה, אני עשיתי, תלמידה טובה, כמו שנקרא, והתוצאות הגיעו מאוד מהר, כאילו זה גם היה נס. כמה מהר? כאילו בתוך התהליך, כבר יכולנו לראות את ההתחלה שלה, פתאום כסף נכנס, פתאום עבודה מתחילה להגיע, ופתאום עובדת שנכנסה, ופתאום יותר מוטיבציה שלי לבוא, וגיוס של לקוחות חדשים, ולקוחות משלמים".

נראה כי ההצלחות החדות והמהירות נפוצות פחות מסיפורי ההתאוששות האיטיים וההדרגתיים, שלעתים כוללים נסיגות וחזרה לאנרגיה גבוהה של בעל העסק. בקרב המילואימניקים עצמם, אשר חזרו למילואים ושוב לאזרחות מספר פעמים, נראה שההתאוששות הייתה איטית יותר, וכאמור כללה גם נסיגות מדי פעם וזאת ככל הנראה עקב המורכבות הרגשית של חזרה ממלחמה לאזרחות,

מורכבות שדורשת זמן והלך רוח מתאים לעסקים. ייתכן שאין זה מקרה ששני סיפורי ההתאוששות המהירה והדרמטית שכללו פריצות דרך, לא היו של מילואימניקים אלא של בנות זוגם שאמנם נושאות בנטל כבד ולא פשוט, אולם לא עושות בפועל את המעבר מלחימה לאזרחות וחוזר חלילה. היו להן זמן ופניות לבצע את ההמלצות של היועצים בצורה מלאה או קרובה לכך, והתוצאות היו בהתאם.

כפי שצוין לעיל, במקרים בהם התרחשה פריצת דרך, גם השינוי הרגשי היה חד ומשמעותי לטובה. אנרגיה חדשה, התלהבות, מחויבות, כוח רצון – כל אלה השתפרו והתחזקו מאד לצד ההצלחה העסקית. אולם נראה כי גם במקרים בהם לא הייתה עדיין פריצת דרך עסקית, עדיין התחום הרגשי השתפר וזאת בעיקר בגלל התמיכה של היועץ – העובדה שיש מישהו שמקשיב ויכול לתת עצה טובה או לשתף מניסיונו, בקשיים שהיו לו ואת ההתאוששות מהם, היא גורם מיטיב שפעל בצורה משמעותית בחלק מהליוויים. חלק מהיועצים חיזקו, העצימו, שיפרו אצל הנועצים את התפישה העצמית וגרמו להם לראות את עצמם באור אחר.

"הייתי בהרגשה טובה של תנועה ושל התקדמות ושל יוזמה".

"מבחינת רגש מאד עזר לי. הרגשתי שאני לא במצב טוב והוא הרים ודירבן והסביר שיש רגעים קשים... זה עשה עליי רושם גדול ונגע לליבי, הראה לי הרבה האפשרויות. כוח רצון".

8. גובה המענק ואופן השקעת הכסף

המענקים שניתנו היו בסכומים של 20,000 ₪ או 40,000 ₪. שני מרואיינים נוספים לא זכרו את הסכום או שהעדיפו לא לציין אותו.

לרוב בעלי העסקים היו תכניות ברורות למדי לגבי אופן השקעת המענק, אשר תוכננו מראש עם היועץ והם ציינו שהשקיעו את הכסף בעסק. רק מרואיין אחד בעל עסק, ציין שהשקיע את הכסף ללא תכנון במטרה שאינה העסק – הוא מימן באמצעותה מחיה והוצאות של מעבר לדירה חדשה. בנוסף אליו היה ליווי של משפחת שכירים, אשר השקיעו את הכסף בעיקר בטיפולים רגשיים לילדיהם. ניתן לומר כי התשובה לשאלה האם המענק שימש את בעלי העסקים למטרות שתוכננו עם המלווה, היא ברוב המקרים כן – כאמור רובם באו עם תכנית מוכנה להשקעת הכסף בתחומים שונים של העסק ולדבריהם גם עמדו בתכנית במידה רבה, כלומר השקיעו את הכסף במישורין במקומות שהוסכמו עם המלווה לטובת קידום העסק. באופן זה, העסקים נתרמו מהמענק במידה רבה וניתן לומר כי המענקים עזרו מאד להתאוששות/שרידות/צמיחת העסקים, כל אחד בהתאם לשלב בו הוא היה. בעלי העסקים ציינו שהשקיעו את הכסף במטרות הבאות:

- קמפיין לעסק – לניהול הקמפיין ורכישת מדיה.
- תשלום לרו"ח.
- קניית טלפון במקום אחד שנשבר – טלפון ששימש את בעל העסק לתפעול השוטף.
- אימון מנטלי.

- הגדלת עדר כבשים – עדר שנפגע והצטמצם, והמענק שימש לרכישת כבשים נוספות.
- קניית ציוד חדש לעסק ותחזוקת ציוד קיים – מחשבים, כסאות, שולחנות, ציוד ששימש מועסקים חדשים שנקלטו בעסק כשהתחיל את הצמיחה שלו עם היציאה מהמשבר.
- סגירת חוב לבנק.

"קיבלתי נראה לי 20,000 ₪ וזה איפשר לנו לחיות היינו צריכים לעזוב דירה ולעבור לדירה חדשה ולא יכולנו לממן את זה. זה היה קריטי וזה מה שאיפשר לנו. זה הגיע בזמן נכון. לא היה שום תכנון מה לעשות עם הכסף. פשוט אני הרגשתי שאני צריך אותו כי אין משכורות סדירות, ההחזרים נמוכים, עצמאיים נדפקים ממילואים".

" זה היה לפי התכנית אולי עם שינויים קטנים בשיווק. מינוריים בלבד. ואני אישית כשאני מסתכל על המספרים אני מרגיש סוג של חזרה לגרף עלייה וחזרה למה שהיה".

9. האם המענק סייע בהתמודדות? האם הכסף הספיק?

קצת פחות ממחצית המרואיינים ציינו כי הכסף הספיק לכל מה שהם רצו. מעט יותר ממחצית ציינו כי הכסף לא הספיק להם. אחת ציינה תשובה לא מוחלטת. גם בקרב אלה שציינו כי הכסף הספיק למטרה שלשמה הם רצו אותו, ציינו כי מענק גדול יותר (לעתים מעט גדול יותר ולעתים גדול משמעותית) היה עוזר להם יותר בהגשמת מטרות נוספות של העסק. רובם ציינו עם זאת כי המענק היה מכובד וכי לא ניתן לצפות להרבה יותר מזה – למשל לסגירת כל החובות שהיו להם או להשגת כל מטרה של בעלי העסק. **כולם ללא יוצא מן הכלל הוקירו והכירו תודה על המענק שניתן להם.**

"הכסף לא הספיק לי, אני לא אשקר. כי הקטע הוא שעד שכל המהלכים השיווקיים עובדים זה לוקח זמן. ומנקודת הפתיחה שלי הכסף לא הספיק לי. הייתי צריך עוד בערך 20-30 אלף ₪ כדי שהבנק יפתח לי את הברזים. וזה חלק בלתי נפרד מכל הדבר הזה. ברגע שהבנק סוגר את הברז זה פוגע בשיווק ואתה לא יכול לתת בוסט".

"הסכום הספיק לנו וזה היה מה שהיינו צריכים. אם היינו מקבלים יותר היה יותר טוב אבל זה הספיק, עזר לנו לשרוד. היינו בהישרדות. לא הייתי רוצה לקחת יותר כסף אם זה בא על חשבון משהו אחר".

כל המרואיינים ציינו כי המענק סייע להם להתמודד עם האתגרים שעמדו בפניהם. היו כאלה שכאמור היו צריכים יותר כסף כדי שההתמודדות תהיה שלמה ויסודית יותר, **אולם המענק סייע לכולם באופן חד משמעי.**

"תמיד אפשר יותר אבל הסכום הזה הוא מכובד מאד, סכום שממש עזר לי ואני לא יכול להגיד שזה לא הספיק. כמו כל עסק – אם היה יותר הייתי עושה יותר בקמפיין והציוד".

10. ציונים מספריים לליווי העסקי ולמענק

הציון הממוצע שניתן לליווי העסקי היה 9.1 – ציון גבוה מאד. בהינתן העובדה שחלק לא קטן מהעסקים לא עשו עדיין פריצת דרך ובנקודת הזמן בה התקיימו הראיונות עדיין היו בהתמודדות אף הישרדות, נראה כי זה ציון זה גבוה באופן מפתיע. ההסבר לכך עשוי להיות, כפי שצוין במחקרים קודמים של דף חדש, בעובדה שהליווי ניתן בחינם. כאשר ליווי עם שווי נתפש של כמה אלפי ₪ ניתן ללא תמורה כספית, הציפיה לתמורה איכותית גם היא פוחתת. בעלי העסקים מתחילים את הליווי לעתים עם ציפיות נמוכות שגובשו מול ליוויים בארגונים אחרים או מתוך תפישה מקובעת שלפיה שירות שניתן בחינם לא יכול להיות שירות איכותי באמת. לכן, למרות שכאמור בחלק ניכר מהעסקים עדיין לא התרחשה פריצת דרך חיובית משמעותית, הציונים שניתנו ליועצים היו גבוהים מאד. גם כאשר ניתנו הערות לגבי נקודות פחות טובות של הליווי – כמו יועץ שהיה פחות זמין או כאשר לא היה תיאום ציפיות מדויק, עדיין הציון שניתן לו היה גבוה. אחד מבעלי העסקים ציין בפירוש את מאזן הציפיות משירות חינמי מול שירות בתשלום – אם הליווי היה בתשלום, הוא היה מצפה ליעוץ ברמה גבוהה יותר.

"אם הייתי משלם הייתי מצפה להרבה יותר, לא הייתי מצפה לזום אלא לפגישות פרונטליות ויותר אינטנסיביות. משהו הרבה הרבה יותר שירותי. ממש יעוץ. שירות כמו חברת יעוץ שמשלמים לה ועושה הכל".

"ציון 9. אני לא נותנת 10 והיו פעמים שהרגשתי שאני מחפשת אותו ולא שהוא פונה אליי. לא עשינו תיאום ציפיות מאד טוב".

הציון הממוצע שניתן למענקים ולהשפעתם על העסק היה גבוה גם הוא – 8.8. רוב המרואיינים העניקו ציונים גבוהים מאד. מה שהוריד את הציון הממוצע היה בעלת עסק שנתנה ציון נמוך – 6, משום שהמענק לא הספיק לה, לדבריה.

"6. זה לא נתן לי סכום מאד גבוה וזה לא היה משהו מאד משמעותי. רגעית זה עזר לי".
"זה הפך לי את כל העסק ואני לא מגזימה. לא הייתי במקום הזה אם לא המענק והיית הולכת להיות שכירה כנראה. היית בשוק מוחלט כשזה קרה ובביתי המון כשזה קרה. התרגשתי מאד. זה החזיר לי את השליטה על החיים. התחלתי להחזיר כסף לאנשים ולעשות כל מה שהתחייבתי. הכל הסתדר. ציון - 10".

11. נקודות לשיפור בליווי ובמענק

תיאום ציפיות יסודי – נאמר על ידי נועצת שקיבלה ליווי איכותי וכלים להתמודד עם המצב, אולם לא הייתה מוכנה לתהליך עמוק שדורש ממנה זמן, פניות ותשומות אחרות. לאור העובדה שבן זוגה עדיין במילואים, היא מצאה את עצמה במצב של חוסר זמן ופניות לעבור את התהליך, כך שלמעשה לא ביצעה תהליך מלא ולא הגיעה לתוצאות להן ציפתה.

"הייתי לפני שנכנסים לתהליך מתאמת ציפיות. לפנות זמן לזה ולהיות פנויים מחשבתי ונפשית לתהליך, כי זה תהליך, זה לא זבנג וגמרנו ותהליכים לוקחים זמן, להיות בסבלנות לתהליך. בסוף זה הזוג בתהליך ולא המלווה עושה את זה עבורך. יכולנו להרוויח הרבה יותר אם היינו פנויים. מבחינתי יש פספוס שלנו בליווי כי קיבלנו את הכלים הנכונים ואת ההסברים אבל לא היינו פנויים".

שמירת קשר עם הנועץ לאחר סיום הליווי – כדי לוודא שהתהליך שהתחיל עם היועץ יימשך גם לאחר שהפגישות הפורמליות הסתיימו, ושהנועץ יודע להתקדם בעצמו.

"אולי היה עדיף או עכשיו שיהיה יותר זמן אחרי, לראות איך מסתדרים אחרי הליווי. שיהיו עוד עבורי כדי לראות אם אני מסתדרת, בעיקר אם יש אנשים בבעיה גדולה. אולי מישהו צריך סיוע נוסף".

נוכחות פיזית של בעל העסק בוועדת המענקים - פידבק שעלה בשני ראיונות בצורה חזקה. התחושה שעלתה בראיונות אלה היא כי בקשת המענק הייתה "שטוחה" ולא תיארה את המצב באמת. הטענה היא כי יש לתת מקום מרכזי יותר לבעל העסק בנושא בקשת המענק: לתת לו להציג את עצמו **בעצמו** לוועדה ולא להסתפק במסמכים הנשלחים מרחוק, לאפשר לו לשכנע מדוע המענק מגיע לו וכו'. התובנה עלתה גם מבעלת עסק שבקשתה נדחתה בפעם הראשונה ורק לאחר שכתבה מכתב לדף חדש ובו תיארה את הבקשה בצורה אישית – היא אושרה במהירות. היא תיארה חוויה קשה כאשר קיבלה תשובה שלילית מהוועדה, שכן הייתה צריכה את הכסף בצורה דחופה. בעלת עסק נוספת סיפרה על תחושת ניכור מול הוועדה, שהיא חוותה כמנותקת. לדבריה, רק בפגישה פיזית ניתן היה לדבריה לזהות את הפוטנציאל שלה, את התשוקה שלה לעסק, את כוח הרצון – כל אותם דברים חשובים שלא ניתן להעביר בדפים.

"לראות את האנשים בעיניים, להזמין אותם לוועדה כי חשוב לתת להם להגיע אישית. הייתי חייבת שישמעו אותי".

"זה נורא תסכל אותי, הייתי מרגישה שזה חבורת אנשים מנותקים, שמקבלים דפים לבנים עם מידע טכני עליו, וכאילו, היועצת הייתה יושבת איתי, הייתה רואה אותי בזום, נגיד, והייתה רואה את התשוקה שלי, ואומרת לי, אני רואה מי את, אני רואה שאת תותחית, אין

לי ספק שאת תצליחי בענק. זאת התרשמות בלתי אמצעית, שאי אפשר לקבל אותה מדפים".

מעקב ובקרה על התהליך והפחתת אי הודאות – בעלת העסק שציינה זאת אמרה כי לאורך התהליך היא חשה לעתים תחושת חוסר ודאות לגבי מיקומה בתהליך, איפה היא עומדת וכו'. בנוסף, היא חשה חוסר ודאות לגבי המענק והאם יאושר לה או לא ואם כן כמה זמן ייקח לכסף להגיע. היא ציינה תחושה לא נעימה של "נזקקת" המחכה לתרומה.

"היה חסר לי מעקב ובקרה דיגיטלי על התהליך שיעזור לי להבין איפה אנחנו עומדים. הרגשתי מדי פעם באוויר קצת וזה מה שהייתי משפרת. שיהיו תחנות בדרך ושאדע מהם אבני הדרך על ציר הזמן. שאדע למה לצפות".

אפשרות להיפגש עם מומחה עסקי לתחום ספציפי – נאמר לגבי מקרים בהם היועץ מזהה בעיה ספציפית בתחום בו הוא אינו מומחה. צוין כי במקרים כאלה טוב שיהיה מומחה לנושא הבעייתי, למשל שיווק, עימו ניתן להתייעץ ולהתקדם.

"יכול להיות שכדאי שיהיו כמה מלווים, אולי שניים, שיהיו בתחומים נוספים – למשל בשיווק הרגשתי שהוא פחות איש שיווק, אולי עדיף להביא מישהו עם ניסיון ספציפי לפגישה ייעודית על השיווק לפגישה אחת או שתיים".

צמצום מספר המסמכים שהנועץ נדרש למלא לפני הליווי – צוין כי כמות המסמכים הינה גדולה מאד ומילוי של כולם נחוזה כעניין מתיש, במיוחד כשמדובר באנשי מילואים שאין להם זמן רב לעסוק בכך.

"בהתחלה ביקשו ממני המון המון מסמכים ולא בטוח שזה נדרש כי זה היה מתיש וארוך. אז אולי אפשר להקל את הנושא הזה כי אני תו"כ מילואים ולא היה לי זמן".

ליצור קשר בין הנועץ לדף חדש, ולא רק דרך היועץ – וזאת כדי להעשיר את אפשרויות הסיוע לבעל העסק ולפתוח לו אפשרויות נוספות של פעילות מול הארגון. זהו פידבק שמתאים מאד לדרך הפעולה המוצהרת של דף חדש, החותרת לתת מעטפת שלמה של מענים ולא רק מענה נקודתי. מי שנתנה את הפידבק השוותה את דף חדש לעוגן, במובן של השירות המקיף יותר שניתן שם לבעלי עסקים תוך בירור צרכים מקיף.

"אני אגיד לך איפה ראיתי את זה בעוגן, למשל. כשמדבר איתך יועץ זה, "אז מה עם זה? אולי אתה צריך גם את הייעוץ הזה, אולי אתה צריך גם את העזרה הזאת"? כאילו, היה אפשר להרחיב את הדבר הזה".

קיצור לוחות זמנים של אישור מענקים – בחלק מהראיונות עלה כי התהליך כולו, מהגשת הבקשה ועד לקבלת הכסף היה ארוך ומתיש. בראיון אחד ציינה בעלת העסק כי לקח למענק מעל חמישה

חודשים להגיע. כאשר מדובר בעסקים שמתחילים להתאושש ומנסים לצאת לדרך חדשה, זהו זמן ארוך מאוד שעלול לגרום לאי ודאות רבה ואף לתסכל את בעל העסק.

"לא הייתה לי ודאות כמה זמן זה נמשך, האם יהיה מענק ואם כן כמה זמן ייקח עד שאקבל את הכסף. הייתי באוויר והרגשתי שאני במקום של נזקקת. אם הייתי מתחילה מחדש זה היה נותן לי יציבות. לקח חמישה חודשים לקבל את המענק".

12. נכונות להמלצה על דף חדש

כל המרואיינים, ללא יוצא מן הכלל, ציינו כי היו ממליצים על דף חדש. אחת המרואיינות סייגה את ההמלצה ואמרה כי הייתה ממליצה לעבוד עם דף חדש אולם רק לאחר סיום המילואים של בן הזוג, שכן אחרת קשה לייצר תהליך אפקטיבי ועמוק.

"מאד ממליצה. אין לי ספק. אני חושבת שהשם אומר את הכל ורואים את זה בשם שלהם. היועץ יכול לסייע לעוד אנשים וכתבתי בקבוצה שהיה אחלה. לא יודעת אם כל המלווים שם כמוהו, עבורי הוא היה מצוין ועשה מעל ומעבר והשאיר הרגשה שהייתי חשובה לו וגם העסק והוא עושה את זה כי באמת איכפת לו. ולהרבה אנשים זה חשוב".

13. נכונות לשלם עבור הליווי

בנושא זה המוכנות **נמוכה/בינונית**. כמחצית מהמרואיינים ציינו כי לא היו מוכנים לשלם עבור הליווי, וזאת בדיעבד, כשהם יודעים שמדובר בליווי איכותי ואישי. הם נימקו זאת בחוסר אפשרות לשלם במצב בו היו בתחילת הליווי, שהיה קשה ומאתגר.

אלה שציינו כי היו מוכנים לשלם, סייגו זאת בכמה סייגים: היו מוכנים לשלם על התהליך רק אם הייתה להם פניות מלאה ושלמה לעסוק בתהליך, או רק אם היה מדובר בתשלום סמלי. מרואיין אחד ציין כי היה מוכן לשלם על הליווי אולם במקרה כזה היה מצפה לליווי איכותי ומושקע יותר.

"אני חושב שהייתי מוכן לשלם אבל לא סכום מאד גבוה. פייר אני אומר".
"אם אנחנו מדברים אחרי הסבב הראשון, סביר להניח שלא הייתי נכנס לליווי בגלל העלות שלו. הייתי על סף פשיטת רגל".

14. נכונות לקחת הלוואה מותנית חלף המענק

רוב המרואיינים ציינו כי **לא היו לוקחים את המענק כהלוואה מותנית**. הנימוק העיקרי היה חשש לקחת הלוואה (לפעמים נוספת על אחרות שכבר היו קיימות) במצב שבו העסק היה נתון. המיעוט שציין כי היה מוכן לקחת הלוואה מותנית נימק זאת בכך שיש לו אמונה בעסק שלו, הוא אופטימי לגביו ולכן גם מאמין שיהיה בכוחו להחזיר הלוואה. התלווה לכך סייג, שלפיו ההלוואה צריכה להיות בהיקף גבוה יותר מהמענק המקסימלי של 40,000 ₪ כדי שיהיה לה אימפקט מספק.

"לא הייתי מוכנה לקחת כהלואה מותנית כי אני לא לוקחת הלוואות ואני מאד מחושבת.
אם לא רוצים לעזור לא צריך. מפחדת מהלוואות".

"לא הייתי לוקח כהלואה מותנית, חד משמעית. לא הייתי מסוגל לקחת עוד התחייבות
כזאת. הייתי ממילא בחובות גדולים. לא יכולתי להתחייב שהעסק חוזר בכלל והיו לי החזרים
ענקיים".

"הייתי לוקח גם כהלואה מותנית, בהחלט. אני מאמין בעסק שלי ויודע שהוא טוב. אני רוצה
להגדיל את הכרמים ואני אקח הלוואה".

15. נכונות לתרום בעתיד לדף חדש

הנכונות ההצהרתית לתרום לדף חדש **גבוהה** – רוב בעלי העסקים שרואיינו ציינו נכונות כזו. חלקם
סייגו זאת בכך שכרגע אינם יכולים לתרום עקב מצב העסק אולם בעתיד ישמחו לתרום ולהחזיר חלק
מהטוב שקיבלו.

"חד משמעית כן, הלוואי שאוכל. כשהיה במקום שנותן. להיות חלק מקרן שמצמיחה
נשות עסקים, הלוואי".

"כן, הייתי שוקל. כרגע לא כי אין מצב אבל בעתיד".

2. מסקנות והמלצות

16. מסקנות

- הליווי העסקי שניתן במסגרת התכנית נתפש על ידי הנועצים כאיכותי ומקצועי. המענקים
שניתנו להם נתפשו כמועילים, לעתים חבל הצלה של ממש ולעתים דחיפה חיובית קדימה.
השילוב של שני רכיבים אלה של התכנית נותן לבעלי עסקים ערך משמעותי. הציונים שניתנו הן
לייעוץ והן למענקים הינם גבוהים. גם הנכונות להמליץ הייתה גבוהה – כל המרואיינים ציינו כי
ימליצו על דף חדש וזאת עם הסתייגות מינורית אחת.
- יחד עם זאת, וכפי שראינו במחקרים נוספים של דף חדש בעבר, נראה כי קיימת הטייה כלפי
מעלה של הציונים, של שביעות הרצון המדווחת ושל הנכונות להמליץ, בשל העובדה שהליווי
ניתן בחינם.
- מתוך שמונה עסקים שנדגמו, שניים דיווחו על פריצת דרך משמעותית של העסק, שכללה
שיפור חד בתוצאות העסקיות. ששת העסקים האחרים דיווחו בעיקר על אימוץ הרגלי עבודה
ונהול טובים יותר, סדר וארגון משופרים בעסק ואימפקט חיובי של המענק. בחלק מהמקרים
אמרו בעלי העסקים עצמם כי העובדה שלא היה שינוי משמעותי יותר נעוצה בהם ורק בהם –
חוסר פניות שלהם לתהליך באופן מלא או קשיים אחרים, אישיים, שמנעו מהם מלמצות את

מלוא הפוטנציאל הטמון ביעוץ. גם בנושא זה, העובדה שהיעוץ ניתן בחינם עשויה להיות בעלת השפעה וייתכן כי אם היו משלמים על הייעוץ, היו מתאמצים יותר לבצע את ההמלצות. מצד שני, הנכונות לשלם עבור הייעוץ הייתה נמוכה עד בינונית, וגם אלה שציינו כי היו מוכנים לשלם סייגו זאת בסייגים שונים המעידים על חסם הקיים גם אצלם. ממצא זה עלה גם במחקרים קודמים של דף חדש.

- כאשר נשאלו מה היו משפרים בליווי ובמענק, התשובות שנתנו המרואיינים היו מפוזרות למדי ולא היה מוקד אחד שריכז התייחסות משמעותית ממש. ממצא זה מעיד כי ישנן אמנם מס' נקודות לשיפור אך לא בעיה רוחבית. ייתכן שעובדה זו גם משקפת מגוון סגנונות ייעוץ, וחוסר אחידות מסוים במוצר הייעוצי הניתן למשתתפים בתכנית.

17. המלצות

- **חיזוק הממשק בין דף חדש כארגון, לנועצים - ביסוס איש קשר בנוסף ליועץ** – עלה כי היועץ הוא מחזיק הקשר הבלעדי עם הנועץ וכי אם יש בעיה או חוסר כימיה, אין לנועץ למי לפנות. בנוסף, קשר כזה חשוב כדי לבסס את המותג של דף חדש ולהתאים לנועצים שירותים נוספים במידת הצורך. באחד המקרים שצויינו לעיל, כאשר לא אושר מענק לבעלת עסק, היא לא ידעה בתחילה למי לפנות ורק לאחר מכן פנתה במייל למנכ"ל דף חדש והבעיה נפתרה. כדי לשפר את הנושא הזה, מומלץ כי יהיה רכז לפעילות היועצים, מעין ראש צוות שיהיה נגיש למקבלי השירות ויוכל לשמש כתובת במקרה של חוסר התאמה, בעיות בקשר או בקשות נוספות וחריגות.
- **הפחתת אי ודאות** – עלה כי הייתה לעתים תחושת חוסר ודאות בקרב הנועצים באשר למקומם בתהליך, מה הצעדים הבאים, מתי יאושר המענק. ייתכן כי חלק מהיועצים לא מספקים תמונת מצב עכשווית ברורה ומבט לצעדים הבאים בתהליך. מומלץ לפרמל תהליך ליווי (או לפחות שלד שלו) כדי שלנועצים תהיה תמונת מצב ברורה לגבי סטטוס הליווי והצעדים הבאים המתוכננים, מה שעשוי ליצור ודאות ולתת להם תחושה טובה יותר של שליטה וידע.
- **צמצום טפסים** – עלה כי מילוי הטפסים השונים היה מתיש וארך זמן רב, בעיקר לאור העובדה שמדובר באנשי מילואים עסוקים. מומלץ לשקול פישוט וצמצום של הטפסים הנדרשים לליווי ולמענק.
- **אבחון מדויק בנקודת ההתחלה ותיאום ציפיות** – בכמה ראיונות צוין כי הליווי לא מיצה את הפוטנציאל וזאת עקב חוסר פניות של הנועצים. כדי למנוע זאת מומלץ לבצע תיאום ציפיות מדויק ומקיף עם המועמדים לכניסה לתכנית, בדגש על מה יידרש מהם, מידת המעורבות,

משאבי הזמן הנחוצים וכו', וזאת כדי למנוע מצבים של כניסה לליווי פניות למצות אותו במלואו.

- **קיצור הזמן מהגשת בקשה ועד אישור המענק** – כפי שעלה באחד הראיונות, משך הזמן שחלף מהגשת הבקשה ועד לאישורה היה מעל חמישה חודשים. במונחים של עסק הנמצא בקשיים זהו זמן ארוך מאד. בראיון אחר עלתה תחושת אי ודאות לגבי המענק – האם יתקבל או לא, ומתי תתקבל תשובה. לכן, מומלץ לתחום את הזמן עד לקבלת האישור או מתן תשובה שלילית וגם לתאם ציפיות עם מגיש הבקשה בנושא זה.
- **קשר ישיר עם ועדת המענקים** – עלתה תחושה בקרב שתי בעלות עסקים של ניתוק מהאנשים שמאשרים או דוחים את בקשות המענקים, ועלה גם צורך שלהן לבוא באופן אישי ולהציג את העסק ואת עצמן בפני הוועדה. מומלץ לשקול לתת אפשרות כזאת לבעלי עסקים שירצו בכך.
- **סוגית התשלום על הליווי** - בנושא זה יש נימוקים לכאן ולכאן: מצד אחד, ליווי בתשלום יקטין משמעותית את משפך הכניסה לתכנית. מי שיבחר להיכנס לליווי בתשלום יגיע ככל הנראה עם ציפיות גבוהות משמעותית שעלולות להקטין את שביעות הרצון בנקודת הסיום וגם את הנכונות להמלצה. מצד שני, גם לליווי בחינם יש השלכות פחות רצויות כפי שצויין לעיל. ייתכן כי ניתן לפתור זאת באמצעות תשלום מותנה - **תהליך בסיסי בחינם ואפשרות לליווי המשך מתקדם יותר שיהיה בתשלום**. יתרונות אפשריים:
 - פתרון זה לא צפוי להקטין את משפך הכניסה.
 - לאחר התנסות חיובית עם דף חדש (ליווי איכותי ומענק), יהיה ככל הנראה קל יותר לנועץ להבין את ההיגיון של ליווי המשכי בתשלום - ליווי שיכול לכלול מספר מפגשים גדול יותר, פגישה עם מומחים לנושאים ספציפיים כמו שיווק, אוטומציה, תזרים וכו'. כמו כן, במקרה כזה ניתן להציע המשכיות לטווח ארוך יותר של התהליך – למשל מפגש אחת לחצי שנה כדי לדחוף את העסק קדימה גם לאחר תום הליווי.המלצה זו אינה לפעולה אלא לדיון מעמיק בנושא וקבלת החלטה.