

מחקר הערכה לפרויקט הליווי העסקי של דף חדש לעסקים שנפגעו במלחמת "חרבות ברזל"

ממצאי הערכה ראשוניים

ד"ר יובל פלדי, ענווה שבתאי, משה כהן – מכון תובנות

יולי 2024

מהי מטרת הפרויקט?

לעזור לעסקים שנפגעו בהכנסות בעקבות מלחמת חרבות ברזל. העזרה באה לידי ביטוי בדרכים שונות, שהמושג להן הוא לחזק את בעל העסק ברמה האישית ולמצוא פתרונות עסקיים שיחזירו את ההכנסות של העסק בחזרה למסלול.



מה כולל הפרויקט?

מקסימום של 10 מפגשים עם יועצ/ת עסקי/ת 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.

מהו הסטטוס הנוכחי של הפרויקט?

הפרויקט החל בינואר 2024. עד כה נכנסו לפרויקט 100 עסקים, מתוכם 17 סיימו ליווי של 10 פגישות, 50 נמצאים בעיצומו של ליווי (9-5 פגישות) ו-33 החלו ליווי אך סיימו אותו בטרם עת (נשרו) מסיבות שונות.



מה בודקים במחקר ההערכה?

אפקטיביות הליווי העסקי באמצעות הערכת השינוי שחל בעסק ובעליו, בתקופה שבין טרום-הליווי ועד ולחודש לאחר סיומו, בשלושה צירים מרכזיים:

ציר אישי – הערכת השינוי מתח / חרדה, אמונה / אופטימיות לגבי עתיד העסק, פרו-אקטיביות / יוזמה לשנות את מצב העסק וברים נוספים שלא נצפו מראש.

ציר עסקי – הערכת השינוי העסקי שחל בעסק במונחים של מתן פתרון לאתגרים המרכזיים של העסק ועד כמה הליווי הצליח בכך.

ציר פיננסי – הערכת השינוי בהכנסות העסק, בתשלום חובותיו ובמצבת החובות הכוללת שלו, לפני-אחרי הליווי.

בנוסף לשלושת הצירים הנ"ל, נתבקשו המרואיינים לציין מהו השינוי המשמעותי ביותר אותו חוו כתוצאה מתהליך הליווי של דף חדש ולהסביר מדוע בחרו לתאר אותו.

איך בודקים?



בחירה אקראית של 30 בעלי ובעלות עסקים שסיימו את תהליך הליווי העסקי בפרויקט וביצוע של ראיון עומק באורך של כשעה עם כל אחד ואחת מהם, הבודק את הנושאים שצוינו לעיל. בנוסף, איסוף הנתונים הפיננסיים הרלוונטיים של המרואיינים מהיועץ העסקי שליווה אותם. ראוי לציין כי ממצאי הביניים של המחקר, המוצגים בדוח זה מבוססים על 10 בעלי ובעלות עסקים. דוח המחקר הסופי, יכלול יתבסס על הראיונות והנתונים של 30 בעלי ובעלות עסקים שהשתתפו בפרויקט, כאמור.

מה נמצא במחקר עד כה?

ציר אישי



תחושות ורגשות - כל המרואיינים דיווחו כי מצבו הקשה של העסק טרום-תהליך הליווי השפיעה עליהם בצורה ניכרת בהיבטים הבאים: חרדות, סטרס, פחד מהבלתי ידוע, פחד מחוסר פרנסה וממה שיהיה עם המשפחה, בלבול וחוסר מיקוד. בנוסף, חלקם דיווחו על חוסר יכולת לקום בבוקר לעבודה.

"הייתה לנו חרדה כלכלית קשה, לגורל העסק שצבר הרבה מוניטין, לא יהיה כסף לשכר דירה, מה יהיה עם הילדים, מה יהיה עם העסק. הרגשנו ממש כאוס".

הרוב המכריע של המרואיינים דיווחו כי לאחר סיום הליווי העסקי חל שיפור משמעותי בהרגשתם, שבא לידי ביטוי בעליה בביטחון העצמי, בתחושת המסוגלות העצמית ובוודאות הכלכלית וירידה משמעותית בחרדות ובסטרס. חלקם דיווחו כי תחושות אלה משפיעות לחיוב על מעגלים נוספים בחייהם, כמו זוגיות, שלומות וטיפול הבריאות. עם זאת, יש לציין כי מרואיינת בודדה דיווחה על כך שמצבה הרגשי לא השתפר לאחר סיום הליווי.

"חל שיפור בהרגשה שלי, בדרייב, באנרגיה, בסדר בעסק ובראש. שיפור עצום".

"אני במקום הרבה יותר טוב. לא יודעת אם משבר נוסף ידפוק בדלת, אבל אני בטוחה שאתנהל אחרת. אני חושבת שהשינוי בהתנהלות אמור להביא אותי למקום יותר טוב כשאפגוש את המשבר הבא. אני סומכת על עצמי יותר. אני יודעת שאני מסוגלת ויכולה".

אמונה ואופטימיות לגבי עתיד העסק - רוב המרואיינים דיווחו כי טרום-תהליך הליווי לא שקלו לסגור את העסק, למרות המצב, מתוך אמונה שהעתיד יהיה טוב יותר, חוסר רצון לוותר על עסק שבנו במו ידיהם והבנה שזה הדבר שהם יודעים לעשות ולהתפרנס ממנו. מנגד, מרואיינת אחת סגרה עסק אחד מתוך מספר עסקים בבעלות, מרואיין אחד שקל ברצינות לסגור את העסק שלו ומרואיינת נוספת דיווחה כי חשבה על כך אך לא שקלה זאת ברצינות. הנימוקים העיקריים לסגירה או למחשבות עליה נבעו מהמצב הקשה של העסק, שהוביל למחשבות להחליף תחום או לעבור להיות שכירים.

"כן, היה. זה עדיין עובר לי בראש. בסוף אתה אומר מה אני צריך את הכאב ראש הזה? כשכיר אני יכול להרוויח משכורת טובה... (אבל) ישר אני נכנס לכובע של היועץ שמזכיר לי שיש ירידות ועליות".

רוב המרואיינים דיווחו כי לאחר סיום הליווי העסקי הם עדיין מאמינים שניתן לשפר את מצב העסק ואף לקדמו עוד יותר. חלקם אמרו זאת בביטחון רב וחלקם בהיסוס ובביטחון עצמי חלקי. המרואיינים ששקלו לסגור את העסק לפני הליווי העסקי, לא שוקלים זאת יותר וניכר כי בנקודת הזמן הנוכחית, לאחר שצלחו משבר עסקי משמעותי, הם כבר לא עוסקים בשאלה הזו, אלא מכוונים להצלחת העסק. זאת ועוד, כל המרואיינים הביעו רצון חזק לקדם ולפתח את העסק וניכר כי רצון זה קיים גם בקרב המרואיינים שלא לגמרי בטוחים ביכולותיהם לעשות זאת. כולם מלבד מרואיין אחד, קישרו את הרצון העז שלהם לקדם ולפתח את העסק, לתהליך הליווי העסקי של דף חדש.

"אני יודע מה היכולות, למה אני מסוגל, איך להניע עובדים, איך לתת ללקוח שירות. עכשיו אני יודע לחזור לזה בגדול. בעצמי... ברור לי שבעוד שנה אהיה במקום אחר".

"זה נותן דרייב כי אני במקום של עשייה ורואה שמתקדמת. לפני כן רק כיביתי שריפות כל היום ולא הייתי פנויה לחשוב על דברים ולקדם דברים".

ציר עסקי



המרואיינים דיווחו כי שני האתגרים המרכזיים של העסק לפני תחילת הליווי העסקי היו: (1) ירידה דרסטית בהכנסות (בעקבות המלחמה נעצרו ההכנסות באופן מלא או חלקי לזמן לא קצר). (2) חוסר בידע מספק לניהול עסק (למשל: ניהול עובדים, ארגון וסדר, ניהול תזרים, שיווק ופרסום, תמחור ועוד), שהחריף בעקבות הירידה בהכנסות. השילוב בין שני אתגרים אלה גרם למרבית בעלי ובעלות העסקים לפנות לעזרה מקצועית, למרות שרובם היו זקוקים לה עוד לפני פרוץ המלחמה.

"הבעיה הראשונה – תזרים, שנבע בעצם מחובות. כשהגעתי לליווי זה היה שנה וחצי אחרי שפירקתי שותפות, והתחלתי לגייס לקוחות ואז המלחמה הגיעה והרסה הכל. כשטיפה הרמתי ראש".

"קודם כל ארגון וסדר. כל מה שקשור בהתנהלות הוצאות מול הכנסות. לא ידענו באמת מה נשאר לנו אחרי כל הבלאגן. לא ידענו איפה אנחנו עומדים".

מדברי המרואיינים ניתן ללמוד כי המענים שהציעו היועצים העסקיים נתנו מענה לכל אתגר שעלה ועוצבו בהתאמה אישית לכל עסק ובעליו. המענים שניתנו כללו בעיקר מתן כלים לשיפור הניהול של העסק (למשל, תכנון קדימה, סדר וארגון, ניתוח נתונים, ניהול תזרים, תמחור, התייעלות בהוצאות, הקפדה על רישום הוצאות לצורך זיכוי מס ועוד) ומיקוד בהגדלת ההכנסות (למשל, שיווק אפקטיבי, שיתופי פעולה עסקיים חדשים, העלאת מחירים ועוד).

"ניסינו להגדיר קהל יעד חדש, אזורים חדשים, לראות איך מוצאים לקוחות ומתעניינים חדשים שיוכלו לצרוך את השירותים שלי. עברנו לתהליך תמחור ובנינו תמחורים חדשים. זה מה שעשינו".

"אז בררנו את המספרים והבנו שלא נכון ככה להמשיך להתנהל. אחת המשימות הראשונות הייתה להפריד חשבונות עסק ובית".

ציר פיננסי



10800	טרם-ליווי
36500	אחרי-ליווי

הכנסה
חציונית ב-
ש

238%



גידול
חציוני
בהכנסה

ללא שינוי	ירידה בהחזר	חוב בהסדר	אין חוב	מס' המרוויינים
2	2	2	2	

ללא שינוי	ירידה בחוב	אין חוב	מס' המרוויינים
3	3	2	

שינוי בהכנסות – חל שיפור משמעותי בהכנסה החציונית של העסקים בין טרם-ליווי לאחר הליווי, בשיעור של 238%.

שינוי בהחזר חודשי של חוב – למחצית מהמרוויינים אין חוב או שחובם נמצא בהסדר / הקפאה ולכן אינם מחזירים כיום את החוב מדי חודש. לשני מרוויינים ירד ההחזר החודשי ואצל שניים נשאר ללא שינוי. בנוסף, מבין ארבעת המרוויינים המשלמים החזר חודשי, אחד החל לשלם את חובו במועד ושלושה ללא שינוי.

שינוי במצבת החובות של העסק – לשני מרוויינים אין כלל חוב, לשלושה מרוויינים גובה החוב הכולל נשאר ללא שינוי ולשלושה מרוויינים ירד גובה החוב הכולל שלהם. הירידה בגובה החוב מיוחסת לאיחוד ולפריסה של הלוואות (במקרה אחד) ולהסדר חוב עם גורמים שונים.

השינוי המשמעותי ביותר



מדברי המרוויינים ניתן ללמוד כי השינוי המשמעותי ביותר שחוו בעקבות תהליך הליווי העסקי של דף חדש, התרחש בארבעה תחומים עיקריים:

רכישת כלים ניהוליים ויישומם - 8 מתוך 10 מרוויינים דיווחו כי השינוי המשמעותי ביותר שחוו היה חשיפה לכלים עסקיים בסיסיים, בעיקר טבלאות אקסל ודרך להסתכלות על נתונים, שעשו להם סדר, סייעו להם להתמקד ולקבוע סדרי עדיפויות והניעו אותם לפעולה. ראוי לציין כי במחצית מהמרוויינים שצינו שינוי זה (4), דיווחו כי בעקבות החשיפה לכלים הניהוליים, הם חוו שינוי ממשי בדרך ההתנהלות שלהם כמנהלים של העסק, מה שמעיד על הטמעת השימוש בכלים, הלכה למעשה.

"קיבלתי כלים. אני חושבת שידעתי והיו לי לפני אבל חידד לי כמה נכון להשתמש בהם. היועצת הראתה לי איך להעלות את הנתונים ולהסתכל למציאות בעיניים ולקבל החלטות שנגזרות ממה שצריכים."

אופטימיות לגבי העתיד - 6 מתוך 10 מרוויינים דיווחו כי השינוי המשמעותי ביותר שחוו היה השבת הביטחון העצמי ובחלק מהמקרים גם האמונה ביכולתם להצליח עסקית, שדעכו בעקבות המשבר אליו נקלעו. שני אלו הובילו אותם לאופטימיות לגבי עתיד העסק והסיכוי שלהם להיחלץ מהמשבר.

"הוא נתן לי את המוטיבציה והאופטימיות שאנחנו עושות טוב ושזו תקופה ולא שאנחנו נכשלו."

פרו-אקטיביות לשינוי המצב - 3 מתוך 10 מרואיינים דיווחו כי השינוי המשמעותי ביותר שחוו היה מעבר ממצב של שפל בכוחות ותחושת אובדן עצות באשר לדרך בה ניתן להיחלץ מהמשבר למצב של מוטיבציה ותוכנית פעולה ברורה, מה לעשות כדי לשקם את המצב ולהיחלץ מהמשבר.



3 תחומי שינוי

"הייתי עובד מלא ולא נכנס כסף לבנק... הייתי קבור בתוך המסכנות. חמש פגישות הספיקו כדי לשנות לי את ההבנה. היועץ מאד מהר זיהה איפה אני חזק. הדגיש לי את זה ומשם יצאה התפתחות עסקית ומוצרים חדשים."



2 תחומי שינוי

שיפור בתחושה האישית - 3 מתוך 10 מרואיינים דיווחו כי השינוי המשמעותי ביותר שחוו היה מעבר מתחושות שליליות של מתח, לחץ, חרדה ואף דכאון לתחושה חיובית של רוגע, שאפשרה להם התארגנות ויציאה למסע לשיפור מצב העסק. לדבריהם, הקשר עם היועץ העסקי נתן להם תחושה שיש סיכוי ודרך להצליח במסע זה.



תחום שינוי אחד

"היועצת הרימה אותי. הגעתי בלי עבודה, בלי פרנסה ומצב רוח ירוד ומעבר לכך שעזרה לי להתארגן גם עזרה לי להתרומם."

סיכום תחומי השינוי המשמעותי ביותר – מתוך עשרה מרואיינים, ארבעה מרואיינים דיווחו על שינוי משמעותי בשלושה תחומים, ארבעה מרואיינים דיווחו על שינוי משמעותי בשני תחומים ושני מרואיינים דיווחו על שינוי משמעותי בתחום אחד. ראוי לציין כי לא היו מרואיינים שדיווחו, כי לא חוו שינוי משמעותי כלל בעקבות הליווי העסקי.

מהן המסקנות העולות מהמחקר עד כה?

ממצאי המחקר שנאספו עד כה מצביעים על כך שפרויקט הליווי העסקי של דף חדש לעסקים שנקלעו למשבר בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" הוא אפקטיבי ותורם לבעלי העסקים המשתתפים בו.

בציר האישי, תרם הליווי העסקי לשיפור התחושות האישיות של המרואיינים, נסך בהם אמונה ואופטימיות באשר לעתיד העסק והיכולת שלהם להיחלץ מהמשבר אליו נקלעו. בציר העסקי, נתן הליווי העסקי נתן מענה מותאם לאתגרים עימם התמודדו העסקים, בדגש על מתן כלים לשיפור הניהול של העסק ומתן פתרונות להגדלת הכנסותיו. בציר הפיננסי, הליווי העסקי סייע בהגדלה משמעותית של הכנסות העסק. עם זאת, טרם ניתן לקבוע את תרומתו להפחתת נטל החוב וסדירות החזר החוב של העסק.

בנוסף, שיעור המשתתפים בפרויקט שלא השלימו את תהליך הליווי במלואו הוא גבוה יחסית (33%) ומחייב בדיקה מעמיקה יותר של סיבות הנשירה, בפרט לאור העובדה שמדובר בשירות חינמי. בדיקה זו תתבצע בקרוב וממצאיה יוגשו במסגרת דוח המחקר המסכם, שיתפרסם בחודשים הקרובים.