

פרויקט הליווי העסקי של דף חדש לעסקים שנפגעו במלחמת 'חרבות ברזל'

דו"ח מחקר הערכה מסכם – דצמבר 2024

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

תקציר

פרויקט הליווי העסקי של דף חדש נועד לעזור לבעלי ובעלות עסקים שהכנסותיהם נפגעו בעקבות מלחמת חרבות ברזל באמצעות פגישות עם יועץ עסקי, בכדי לחזק אותם ברמה האישית ולמצוא פתרונות שיחזירו את העסק למסלול של צמיחה. הפרויקט שמסתיים בימים אלה, החל בינואר 2024 והשתתפו בו עד כה 130 בעלי עסקים.

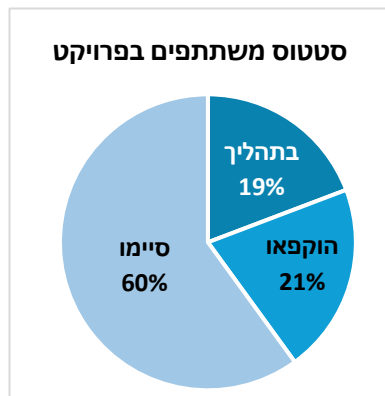
מטרת מחקר ההערכה לבדוק את אפקטיביות הליווי העסקי באמצעות הערכת השינוי שחל במשתתפים, בתקופה שבין טרום-הליווי ועד ולחודש לאחר סיומו, בשלושה צירים: אישי (הערכת השינוי בתחושות וברגשות המשתתפים), עסקי (הערכת השינוי בפתרונות הקיימים לאתגרים המרכזיים של העסק) ופיננסי (הערכת השינוי בהכנסות העסק ובחובותיו). בנוסף, נבדק מהו השינוי המשמעותי ביותר אותו חוו המשתתפים, בעקבות הליווי העסקי. במחקר ההערכה השתתפו 27 בעלי ובעלות עסקים שסיימו את תהליך הליווי העסקי בין החודשים מרץ-ספטמבר 2024. כל המשתתפים רואיינו ראיון עומק של כשעה בזום והעבירו את הנתונים הפיננסיים הרלוונטיים של העסק, לפני ואחרי תהליך הליווי.

ניתן ללמוד מהמחקר כי הרוב המכריע של בעלי העסקים שרואיינו היו שבעי רצון מהליווי העסקי במידה רבה. מדבריהם עולה כי היועצים העסקיים התאימו את אופי הליווי ומיקודו לאתגרים הספציפיים של כל עסק ותפרו חליפה מדויקת עבורם. עקב כך, הליווי העסקי קידם אותם והחזיר את חלקם הגדול לפסים של עשייה, אנרגיות חיוביות וצמיחה בהכנסות. עוד עולה כי **הליווי העסקי סייע למשתתפים לא רק לצאת מהמשבר, אלא לאמץ דפוסים בריאים ותקינים של ניהול עסק**, הכוללים בין היתר: סדר בהוצאות ובהכנסות, הקפדה על ניהול התזרים, חשיבה קדימה ותכנון, השקעה בשיווק ופרסום, תמחור נכון של המוצר או השירות ועוד. מבחינה פיננסית, חלה **עליה של 108% בהכנסה החצינית של העסקים** בין התקופה שלפני תחילת הליווי לאחר סיום הליווי. לעומת זאת, **במדדים של טיפול בחובות, השינוי היה מתון יותר**: במרבית העסקים שנבדקו לא הייתה ירידה בגובה ההחזר החודשי, אך במרביתם חלה ירידה במצבת החובות, בשיעור כולל של 15%.

רקע

מטרת פרויקט הליווי העסקי של ארגון דף חדש היא לעזור לעסקים שהכנסותיהם נפגעו בעקבות מלחמת חרבות ברזל. העזרה באה לידי ביטוי בדרכים שונות, שהמשותף להן הוא חיזוק של בעל העסק ברמה האישית ומציאת פתרונות עסקיים שיחזירו את ההכנסות של העסק בחזרה למסלול ואף יגדילו אותו.

הפרויקט כולל עד 10 מפגשים עם יועצ/ת עסקי/ת ללא עלות, הכוללים: היכרות, ניתוח נתונים עסקיים, גיבוש כיווני פעולה בהתאם למאפייני וצרכי העסק ובעליו ומציאת פתרונות פרקטיים לשיפור מצב העסק בהתאם לכיווני הפעולה שהוגדרו.



הפרויקט החל בינואר 2024 ועומד להסתיים בימים אלה. עד כה השתתפו בפרויקט 130 בעלי ובעלות עסקים, 60% מתוכם סיימו תהליך ליווי, 21% החלו תהליך אך הוא הוקפא לאחר 0-2 פגישות בשל חוסר התאמה ו-19% נמצאים בעיצומו של תהליך הליווי.

בפרויקט השתתפו בסה"כ 13 יועצים ויועצות עסקיים, שתהליכי הליווי שהובילו הסתיימו או נמצאים בתהליך. מספר פגישות הליווי הממוצע למשתתפים שסיימו את התהליך עומד על 8.5.

שיטת המחקר

מטרת מחקר ההערכה הייתה לבדוק את אפקטיביות הליווי העסקי באמצעות הערכת השינוי שחל בעסק ובעליו, בתקופה שבין טרום-הליווי ועד ולחודש לאחר סיומו, בשלושה צירים מרכזיים:

- **ציר אישי** – הערכת השינוי במונחי השפעה על מתח / חרדה, אמונה / אופטימיות לגבי עתיד העסק, פרו-אקטיביות / יוזמה לשנות את מצב העסק ודברים נוספים שלא נצפו מראש.
- **ציר עסקי** – הערכת השינוי העסקי שחל בעסק במונחי מתן פתרונות לאתגרים המרכזיים של העסק ומידת הצלחת הליווי 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.

במחקר ההערכה השתתפו 27 בעלי ובעלות עסקים שסיימו את תהליך הליווי העסקי בפרויקט בין החודשים מרץ-ספטמבר 2024, שקיבלו ליווי מ-10 יועצים ויועצות עסקיים שונים. קבוצת המשתתפים במחקר הייתה הטרוגנית מבחינת תחומי העיסוק: טיפול בילדים, טיפוח ויופי, הסעדה, תקשורת, טכנולוגיה ועוד, וכן מבחינת מאפייני הרקע שהביאו אותם להשתתפות בפרויקט:

- משתתפים שהעסק שלהם עבד בצורה טובה לפני המלחמה אך בעקבותיה נגרמו לו נזקים.
- משתתפים שהעסק שלהם היה בקשיים לפני המלחמה ובעקבותיה נגרמו לו נזקים נוספים, שלא הותירו ברירה אלא לפנות לעזרה.
- משתתפים שחוו משברים אישיים לפני המלחמה או במקביל לה ובעקבותיה נפגע העסק שלהם, מה שהביא אותם למצב של הישרדות אישית וכלכלית.
- משתתפים שחוו את המלחמה בצורה הקיצונית ביותר (התקפה על היישוב בו גרו, אובדן או חטיפה של חברים או קרובי משפחה), אשר בעקבות זאת היו מרוסקים נפשית והתקשו לתפקד.
- משתתפים שנקראו לשירות מילואים ארוך ללא הפוגות משמעותיות, שבעקבותיו העסק שלהם נפגע משמעותית וחלקם גם חוו משבר אישי, בעקבות מראות אליהם נחשפו.

כל המשתתפים במחקר רואיינו ראיון עומק של כשעה בזום על-ידי חוקר או חוקרת מצוות המחקר. הראיון בוצע כחודש לפחות לאחר סיום תהליך הליווי העסקי ונעשה בהסכמתם המלאה של המשתתפים. בנוסף לראיון העומק, נאספו הנתונים הפיננסיים הרלוונטיים של המרואיינים על-ידי היועצים העסקיים שליוו אותם בתהליך והועברו לצוות המחקר.

ממצאי המחקר

הציר האישי



תחושות ורגשות - כל המרואיינים ללא יוצא מן הכלל דיווחו כי מצב העסק לפני תהליך הליווי השפיע עליהם בצורה ניכרת, לפעמים דרמטית. הם העידו על קשת מגוונת של תחושות קשות שליוו אותם והשפיעו על חייהם: חרדות, סטרס, פחד מהבלתי ידוע, מחוסר פרנסה, ממה שיהיה עם המשפחה, בלבול, חוסר מיקוד ועוד. יש לזכור כי אצל חלקם, מדובר היה בתקופה סמוכה מאד לשמחת תורה ולפרוץ המלחמה, שמטבעה לוותה בחרדות קשות ומתח כמעט בלתי פוסק אצל כולם. אצל חלק מבעלי העסקים שנקלעו לקשיים, מצב העסק הביא את המתח והחרדות לשיא. אצל חלקם היה ממש חוסר יכולת לקום לעבודה בבוקר. היו כמובן כאלה שהמלחמה הפכה את העסק בהרף עין לבלתי רלוונטי וללא הכנסות לחלוטין, לפחות לתקופה של שבועות, מה שהעצים את כל הנ"ל. במובן הזה, המפגש עם דף חדש היה עבורם חבל הצלה שנשלח אליהם בהפתעה ומשמעות המפגש עם היועץ עבורם הייתה גדולה מאד.

"הייתי במצב לא טוב, גרושה, שלוש ילדות, מחזיקה בית, יש גרוש תומך אבל זה לא חשבון משותף. הקמתי עסק עצמאי שהחל שנה קודם שהיו הכנסות בסדר, לא גבוהות. הייתי מאד בלחץ, מצד שני לא היה לי מה לעשות, לא לגבי המלחמה ולא לגבי ההתחייבות. דף חדש הופיעו בזמן טוב בחיים ואני מאד מעריכה ומודה".

יש לציין, כי חלק מהעסקים היו בבעיות לא פשוטות עוד קודם למלחמה ומצב העסק שלהם היה עגום כבר אז. חלקם רק החלו להתאושש ממשבר הקורונה ומהטראומה שהם חוו בעקבותיה, גם אישית וגם כלכלית, כאשר ניחתה עליהם המלחמה. חלקם סיפרו גם על משברים אישיים שחוו, בעיקר בזוגיות, עוד לפני המלחמה אשר מטבע הדברים השפיעו על העסק. יחד עם זאת המלחמה הייתה עבורם לא רק טראומה מתמשכת ורגע קשה בחיים. עבור לא מעטים, המלחמה שימשה כגורם מקצין שהחמיר את הבעיות השונות והביא אותם לצומת החלטה של להיות או לחדול.

המצב היה חמור במיוחד בקרב בעלי עסקים שגרו ביישובים שהותקפו ב-7.10, אשר חוו אובדן של חברים ובני משפחה, שנרצחו או נחטפו. מרואיינים אלה תיארו תחושות של ריסוק מוחלט ודיכאון שלא אפשר להם לקום מהמיטה בשבועות הראשונים והפך את השאיפה להמשך רציפות העסק לבלתי אפשרית. תחושות דומות תוארו על-ידי מרואיינים ששירתו במילואים בזמן המלחמה ונחשפו למראות קשים.

"בחודשיים הראשונים הייתי כל כולי בתוך ניסיון לעכל את המצב, הלוויות אינסופיות, חורשים את הארץ בביקורים, הלוויות, פצועים. ליוונו משפחות חטופים. לא רציתי לשמוע על עבודה, גם אם לקוחות פנו אלי".

עבור חלק מהמרואיינים המלחמה יצרה "שיגרה כאוטית" בלתי משתנה לאורך חודשים ארוכים. מפונים שנעקרו מאזור הפעילות הטבעי של העסק מצאו עצמם במקום זר ולא מוכר, שבו איש אינו מכיר אותם ואת העסק שלהם. בשלב מסוים, לקוחות מהאזורים מהם הם פונו החלו לפנות אליהם בכדי לקבל שירות, אולם

הם לא יכלו להתחייב לספק את השירות באזור אליו פונו ולא אפשרו לעצמם להתבסס בו, עקב חוסר הוודאות בנוגע למשך הפינוי.

"הייתי באזור שלא מכירים אותי לעומת הדרום, שם שמי הולך לפני...מי שהתקשר הבינו שאני בצפון ופחדו לסגור איתי כי לא ידעו אם אוכל להגיע. וגם לא ידעתי עד מתי לסגור עם אנשים באזור שהייתי בתקופת הפינוי. מתקשרת לקוחה ואני מגמגמת אליה בטלפון. אני כן בבית לא בבית, אני מפונה, וזה גרם לאנשים לא להתקדם איתי ולא לסגור איתי. זה משהו שלא היה לי מעולם".

אמונה ואופטימיות לגבי עתיד העסק – רוב המרואיינים ציינו כי לא שקלו לסגור את העסק לפני שהחלו את תהליך הליווי העסקי והיו מוכנים להילחם עליו. הסיבות העיקריות לכך היו חוסר רצון לוותר על עסק שבנו בעצמם וקשורים אליו רגשית, תחושה כי העסק הוא המקום הנכון עבורם ועבור שאיפותיהם והבנה כי העסק הוא הדבר היחיד שהם יודעים לעשות ויכולים להתפרנס ממנו. היו מרואיינים, שלצד העסק עבדו בעבודה נוספת, שהעניקה להם רשת ביטחון ומנעה את הצורך המיידי לסגור את העסק.

"לא! חס וחלילה. העסק הוא משוש חיי, הגעתי למקום הנכון אחרי ההיטק והנהלת החשבונות, הגעתי הביתה, לייעוד שלי, לגעת באנשים תרתי משמע בגוף ובנפש".

היו מרואיינים ששקלו לסגור את העסק, שציינו כי הקשיים האישיים והכלכליים כמעט הכריעו אותם. הם הבינו שהעסק נמצא בקשיים שלא ניתן להתאושש מהם וחלקם חשבו להחליף תחום עיסוק או לעבור להיות שכירים. בעל עסק אחד אף ציין כי שקל לעזוב את הארץ בשל המצב אליו נקלע.

"הייתה לי מחשבה על סגירה וחתכתי אותה מייד. היו לי מחשבות לעשות דברים אחרים וחשבתי על מה אני מוכשרת לעשות. (ואז) החלטתי לא לוותר על העסק שלי שבנתי בעצמי ולהילחם עליו".

לדברי מרבית המרואיינים, היועצים העסקיים נתנו מענה לקשיים האישיים שלהם וסייעו להם להתמודד עימם, מתוך הבנה כי מדובר בתנאי הכרחי לשינוי מצב העסק. לדבריהם, לאחר סיום תהליך הליווי העסקי, חל שיפור משמעותי בהרגשתם, שבא לידי ביטוי בעליה בביטחון העצמי, בתחושת המסוגלות העצמית, בשלומות האישית (Well-being) ובטיפול הבריאות. בנוסף, דווח על ירידה משמעותית במתח ובחרדות ועל יותר רוגע ושלווה, שמקרינים החוצה אל הלקוחות ויוצרים מעגל נוסף של הצלחה, עלייה בוודאות הכלכלית ותחושת מסוגלות להתמודד עם משברים עתידיים.

"אני מרגישה בסדר גמור. תקופת מלחמה, היצירתיות חוגגת. מדברת על עצמי היום כמו שלא דיברתי מעולם. תמיד הייתי צנועה, אבל היום הרבה פחות, הבטחון העצמי עלה, אמא, שני עסקים, לימודים, מרגישה הצלחה גדולה מאד. ללא תלות באף אדם".

עוד עולה כי בעקבות תהליך הייעוץ הביעו מרבית המרואיינים רצון חזק לקדם ולפתח את העסק. הם היו מאד החלטיים בתשובה לשאלה זו ונראה שגם אלו שלא בטוחים ביכולות שלהם, היו מאד בטוחים לגבי הרצון הקיים אצלם. יש לזכור כי מדובר בבעלי עסקים שקיבלו החלטה לשקם את העסק ולהירתם לתהליך שייקח אותם ליעד, ולכן טבעי שלאחר התהליך שעברו, הרצון לקדם את העסק ולהתפתח איתו יתחזק אצלם. הביטחון שהתחזק, האמונה שגדלה, הרגלי הסדר והארגון שסיגלו לעצמם, הציבו אותם בעמדה בטוחה יותר, חרדה פחות, שמסתכלת קדימה ויודעת שצמיחה של העסק אפשרית.

ניתן ללמוד מהראיונות עם בעלי העסקים כי לפני תחילת הליווי העסקי, רובם לא ידעו באמת איך לנהל את העסק שלהם. חלק גדול מהם הקימו אותו בלי לחשוב לעומק, לא בדקו תחזיות, לא ביצעו תרחישים וסימולציות של הכנסות, לא נערכו להפסדים ולא יצרו הפרדה בין חשבונות העסק לחשבונות משק הבית. הם הקימו את העסק מבלי לרכוש ידע מקדים בפיננסים, בניהול עובדים ותגמולם, בארגון וסדר, ניהול תזרים מזומנים, שיווק, פרסום, תמחור ועוד. אצל חלק גדול מהם הבעיות היו קיימות ממש מפתחת העסק והמלחמה רק החרפה אותן מעבר לסף הנסבל, מה שאילץ אותם לבקש עזרה מקצועית. **במובן הזה המלחמה כאמור, הייתה לא רק איום, אלא הזדמנות אמיתית שהם ניצלו כדי לעשות סדר בעסק.**

"יש לי עסק שהקמתי לפני שנתיים ... קפצתי למים, לא היה לי מושג לאן אני נכנסת, ידעתי מה אני עושה אבל לא הייתי עצמאית לפני כן ולא היו לי פרויקטים אישיים ולא ידעתי איך לנהל משרד כזה, אפילו ברמה של כמה לתמחר. הכל היה עם תחושות בטן ואפס מקצועיות... אחרי ה-7.10 הבנתי: אני צריכה לאסוף את עצמי".

סוגייה נוספת שעלתה בראיונות מאפיינת גם היא עסקים שנפתחו בצורה לא מסודרת עם מעט חשיבה מקדימה, אם בכלל. מדובר בהיעדר הגדרה בסיסית של העסק: מי הם הלקוחות? מה הוא מציע ללקוחות? מהן העוצמות היחסיות שלו? בעיה זו באה לידי ביטוי בכך שבעלים של עסק שקיים מספר שנים, לא יודעים להגדיר אותו, להציב יעדי הכנסות או לקוחות, מה שמקשה עליהם לאבחן אותו ולהבין שהוא בבעיה.

"התחלנו בלמקד מה העסק עושה. גם לדבר על העוצמות, חולשות שלי, מה מונע ממני להתקדם, בפן האישי ולא רק העסקי. זה היה מאד משמעותי לצד העסקי. השיח היה להבין מה העסק עושה, במה אני טובה, מה הניסיון שלי, מה הערך שלי, הרגשתי שבמה שאני עושה אין משהו מיוחד ולמה שייקחו אותי, ברמת הביטחון העצמי".

לדברי המראיינים, המענים שהציעו המלווים עוצבו בהתאמה אישית לכל עסק, על פי הבעיות מהן סבל המלווים העסקיים נתנו מענה לכל אתגר שעלה, אישי ועסקי. המענים שניתנו הותאמו לשלב בו נמצא העסק, כאשר היה מדובר בעסק שרק הוקם, עיקר הליווי עסק במיקוד הגדרת העסק – מי הוא ומה הוא עושה. כאשר היה מדובר בעסק ותיק עם לקוחות קבועים שנוהל בצורה חובבנית ומבולגנת, עיקר הליווי עסק בעשיית סדר וארגון, עבודה מתוכננת ויזומה ותגובה מהירה להתפתחויות בשוק. במקרים שונים עלתה המחויבות של היועצים לשקם את העסקים ואת בעליהם, כאמור – לא רק עסקית אלא גם אישית, זוגית ומכל בחינה אחרת. מהראיונות ניתן ללמוד כי בעלי העסקים תפסו לרוב את היועצים כאנשי מקצוע, מחויבים ובעלי סמכות וידע. הם סמכו עליהם וביצעו את ההנחיות שעלו במפגשים איתם.

"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".

"דו"חות אקסל לסדר וארגון וכל מה שהיועצת הסבירה לעומק – תאסוף יותר חשבוניות, איפה כדאי לך לקנות, לא לשלם במזומן, להקפיד לקחת חשבונית. ישבה איתנו על דו"חות ופשוט עברה איתנו סעיף סעיף, שורה שורה, דייקה אותנו – למשל, אתם לוקחים 600 ₪ רישום ל-X, תכניסו את זה בסעיף של תזרים ולא בסעיף רגיל וזה יעזור לכם ככה וככה".

בעקבות תהליך הליווי, דיווחו מראיינים רבים כי הם יותר מתוכננים ומסודרים. חשים יותר ביטחון עצמי בשירות או במוצר שהם מציעים. פחות חוששים ממספרים, פחות נמצאים בהימנעות מלעסוק בהיבטים הכלכליים

והכספיים של העסק – מה שבעבר היה נושא שהם חששו לעסוק בו. עם העלייה בביטחון עלתה גם התפיסה שלהם את יכולתם להתמודד עם ניהול עסק ועלתה האמונה שלהם בעצמם וביכולת של העסק להצליח ניכר כי הם ערים לדגשים שהיועצים שמו בפניהם ונמצאים ברמת דריכות ומודעות גבוהה יותר לעסק על היבטיו השונים – לקוחות, הכנסות, הוצאות, שיווק, שירות. חלק מבעלי העסקים סיפרו על הסתכלות קדימה, של חשיבה על פיתוח העסק ולא רק על השוטף. מה שהיה פעם מאבק הישרדות יומיומי הפך עבורם לניהול שלו יותר של העסק, שמשאיר זמן לתכנון העתיד.

"אנחנו יותר כלכליים וזה מוריד מהלחץ ואז מארגנים יותר טוב אז גם העסק עובד יותר טוב כי X פחות לחוצה והלקוחות רואים שהיא רגועה ומתפקדת יותר טוב ולכן יש לנו 15 חוזים לשנה הבאה. אף פעם לא היה לנו מצב כזה. זו קפיצה של מאות אחוזים. הכל מקרין אחד על השני, יש רוגע ויותר ודאות ... איפה היינו ואיפה עכשיו".

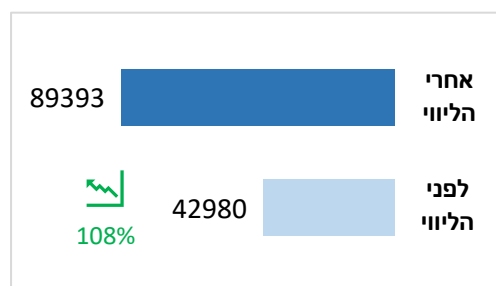
"היום אני יודעת שיש לי יותר כלים לתפעל את העסק, הערך של העסק יותר עלה, יש לי יותר מחשבות קדימה וצריך לשבת על זה".

מיעוט מהמראיינים דיווחו על שיפור מתון בלבד וקישרו זאת לרוב למצבם הרגשי המטלטל ופחות לעסק עצמו ולתהליך הליווי העסקי שעברו. ניכר היה שהם היו פחות בשלים לתהליך מלא וצריכים לפתור קודם סוגיות אחרות, אישיות, כדי להתחיל לשקם את העסק. היו גם מקרים בהם בעלי העסקים הרגישו שעדיין לא חל שינוי מהותי במצבם. מראיינת אחת ציינה כי עדיין קשה לא והיא לא רואה אופק לעסק גם לאחר הליווי. במקרה נוסף, עקב אירוע אישי שהשפיע גם על העסק, נאלצו הבעלים לסגור אותו וחשו חרדה ואכזבה עקב כך.

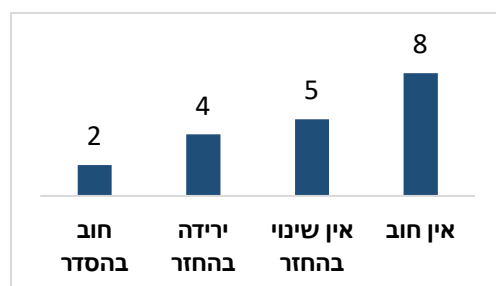
"יש שיפור בהרגשה אבל זו רכבת הרים כזו. מאוד קשה. כל פעם מנסה למצוא כי העבודה על העסק קשה וזה לא היה ככה בעבר. אין לי יותר מידי אופק. בעבר, היה לי סגור כמה שבועות קדימה והיום אני ... כל הזמן צריכה לייצר את מקור הפרנסה".

הציר הפיננסי

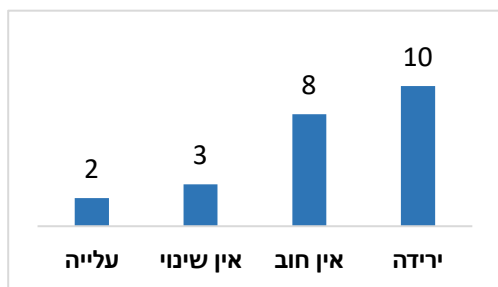
בציר הפיננסי נבדקו הנתונים של 23 עסקים, שבעליהם השתתפו בפרויקט. הנתונים הועברו לצוות המחקר על-ידי היועצים העסקיים שליוו את בעלי העסקים. המדדים שנבדקו הם:



שינוי בהכנסות – מתוך 23 עסקים שנבדקו, ל-20 הייתה עליה בהכנסות ול-3 ירידה בין התקופה שלפני הליווי לאחר הליווי. ההכנסה החודשית החציונית של העסקים שנבדקו בשלושת החודשים שקדמו לליווי הייתה 42,980 ₪. לעומת זאת, **ההכנסה החודשית החציונית של העסקים שנבדקו בחודש שלאחר סיום הליווי הייתה 89,393 ₪ - עליה של 108%.**



שינוי בהחזר חודשי של חוב – מתוך 19 עסקים שהעבירו נתונים על החזר החוב החודשי שלהם, ל-8 לא היה החזר חוב חודשי לפני הליווי, ל-5 לא היה שינוי בגובה החזר החוב החודשי בין לפני ואחרי סיום הליווי, ל-4 הייתה ירידה בגובה החזר החוב אחרי הליווי ול-2 החוב היה בהסדר ולכן ההחזר החודשי הוקפא. **לא נמצאו עסקים שגובה החזר החוב החודשי שלהם עלה בין לפני הליווי ואחרי סיום הליווי.**



שינוי במצבת החוב של העסק – מתוך 23 עסקים שהעבירו נתונים על מצבת החובות הכוללת שלהם, ל-10 הייתה ירידה בגובה החוב הכולל בין לפני לאחר הליווי, ל-8 לא היו חובות כלל, ל-3 לא היה שינוי ול-2 הייתה עליה בגובה החוב בין לפני לאחר הליווי. **גובה החוב החציוני של העסקים שנבדקו היה 180,000 ₪ לפני תחילת הליווי ו-152,450 ₪ אחרי סיום הליווי – ירידה של 15.3%.**

↔ השינוי המשמעותי ביותר

מס' המרואיינים	תחום השינוי
13	רכישת כלים ניהוליים ויישומם
12	אופטימיות לגבי עתיד העסק
11	מעבר לפרו-אקטיביות ויוזמה
10	שיפור במצב הרגשי

כחלק מהראיון, התבקשו בעלי ובעלות העסקים לתאר את השינוי המשמעותי ביותר שהתרחש אצלם ברמה האישית או העסקית או שתיהן, בעקבות תהליך הליווי העסקי שעברו. בהמשך לכך, הם תבקשו להסביר מדוע בחרו דווקא בשינוי זה כשינוי המשמעותי ביותר לדעתם. כפי שניתן לראות, נמצאו 4 תחומי שינוי משמעותיים בעקבות תהליך הליווי העסקי, כאשר היו מרואיינים שדיווחו על יותר מתחום שינוי משמעותי אחד.

תחום שינוי ראשון: רכישת כלים ניהוליים ויישומם

תחום שינוי זה הוא הדומיננטי ביותר ובא לידי ביטוי בהיבטים הקוגניטיבי וההתנהגותי גם יחד:

השינוי הקוגניטיבי, מתבטא בהכרות עם מגוון כלים לניהול עסק, הבנה של דרך הפעלתם בעיקר באמצעות התנסות מודרכת בשימוש בהם עם המלווה והבנת תרומתם של כלים אלו לניהול תקין וטוב של עסק. המרואיינים סיפרו על חשיפה שהייתה להם במהלך הליווי לכלים בסיסיים של התנהלות שאת רובם כלל לא הכירו. הם ציינו בעיקר טבלאות אקסל והאופן שבו יש להסתכל על נתונים, ככלי שעשה להם סדר, סייע להם להתמקד ולתעדף פעולות והניע אצל חלקם תהליכים רגשיים שונים שהובילו אותם קדימה. לצד טבלאות האקסל הוזכרו כלים כגון הצבת מטרות, קבלת החלטות ותיעדוף מושכל של פעולות, בניית מצגת שיווקית, בחירת ערוצי פרסום ושימוש בהם, איסוף ובדיקת חשבונות, השוואת מחירים ובחירת ספקים, הפרדת חשבונות: עסקי ומשפחתי ומעקב אחרי התנועות בהם וכד'.

השינוי ההתנהגותי, הבא לידי ביטוי ביישום הכלים שנרכשו, מייצג שינויים בדרך ההתנהלות היום-יומית שאימצו לעצמם בעלי העסקים. השינוי ההתנהגותי התחולל לרוב בעקבות החשיפה לכלים במפגשי היעוץ ולתרגול של שימוש בכלים שהיה מלווה בחוויית הצלחה. חוויה חיובית זו הובילה להמשך השימוש בכלים ואימוץ דרך ההתנהלות איתם. בעיקר הוזכרו הרישומים בטבלאות של אקסל, קריאה וניתוח שוטף של הנתונים הכספיים, הצבת יעדים תוך מיקוד ותיעדוף של הקצאת המשאבים השונים של בעלי העסקים לטובת השגת מטרות וקידום ענייני העסק. יישום הכלים הללו התגלה כמקדם ולכן הם אומצו במהירות.

תחום שינוי שני: אמונה / אופטימיות לגבי עתיד העסק

תחום שינוי זה מבטא את הכוחות החדשים שהתמלאו בהם המרואיינים בעקבות התהליך שעברו. בעלי העסקים שיתפו, שתהליך היעוץ העסקי השיב להם את הבטחון העצמי, שדעך עם המשבר העסקי שאליו נקלעו ואיתו, בחלק מהמקרים, גם הבטחון במקצועיות וביכולת להצליח עסקית. **עלייה בביטחון העצמי וחזק**

משמעותי של תחושת בטחון ביכולת המקצועית הופיעו לצד תחושת מסוגלות שחזרה אצל חלק מהמרואיינים או התפתחה אצל אחרים והובילה לאופטימיות לגבי העסק והסיכויים להיחלץ מהמשבר. תרומה משמעותית לשינוי זה יש לליווי האישי והמתמשך שקיבלו בעלי העסקים. הפתיחות של המלווים, והתחושה הנוחה שסיפקו למרואיינים, שהם בידיים טובות שמבינות את הקשיים ומאמינות שניתן לשפר את המצב.

תחום שינוי שלישי: פרואקטיביות / יוזמה לשנות את מצב העסק

תחום שינוי זה מבטא שינוי ממצב של שפל בכוחות ותחושת אובדן עצות באשר לדרך בה ניתן להיחלץ מהמשבר למצב של מוטיבציה ותכנית ברורה לפעולה, מה לעשות כדי לשקם את המצב ולהיחלץ מהמשבר. לכאורה ניתן לראות את עצם הפנייה לדרך חדש כפעולה המשקפת סוג של יוזמה הנובעת מרצון לשנות את המצב, אך מדברי המרואיינים ניתן ללמוד שהם חוו מהפך, שתהליך הליווי העסקי טען בהם כוחות לצאת לפעולה, ליזום ולשנות את מצב העסק שלהם ואף לחדשו.

חשוב לזכור שחלק מהמרואיינים שפוננו מביתם נקלעו לאזור שאינו מוכר להם (אישית ועסקית). הדבר דרש התארגנות מחדש ולעיתים אף שינוי כיוון מסוים, חשיבה מחוץ לקופסה ונכונות לגמישות. הליווי סיפק מסגרת להציף את הצורך ולהמציא את העסק מחדש כשבעלי העסקים מפתחים יוזמה והופכים פרואקטיביים.

תחום שינוי רביעי: שיפור במצב הרגשי

עשרה מרואיינים דיברו על כך שהשינוי המשמעותי ביותר עבורם היה שיפור במצב הרגשי. הם הגיעו לתהליך כשהם מרגישים מתח ולחץ, חרדות ואף דכאון. חלקם דיווחו על קשיים בשינה, הסתגרות, וקושי להביא לידי ביטוי את עצמם. בתהליך, התחולל מהר מאוד שינוי שלקח אותם למקום של רוגע ובהמשך התאפשרה התארגנות ויציאה לפעולה. **הקשר עם היועץ העסקי נתן תחושה שיש סיכוי ויש דרך ואפשרות להתארגן ולהצליח. המלווים היו מוכנים לדבר גם על הרגשות הקשים והתחושות שמביאים איתם בעלי העסקים. הם הפגינו אנושיות ואמפטיה וידעו לתת לבעלי העסקים תחושה שאינם לבד.**

שינוי במספר תחומים והיעדר שינוי

ראוי לציין כי כל המרואיינים מלבד אחת, דיווחו על שינוי משמעותי בתחום שינוי אחד לפחות. בנוסף, למעלה ממחצית מהמרואיינים (15 מתוך 27) דיווחו על שינוי בשניים או שלושה תחומים:

- היעדר שינוי – 1 מרואיינים.
- שינוי בתחום אחד – 11 מרואיינים.
- שינוי בשני תחומים – 9 מרואיינים.
- שינוי בשלושה תחומים – 6 מרואיינים.

המרואיינים, אלו שחוו שינוי משמעותי בתחום אחד כמו גם אלו שחוו שינוי משמעותי בשניים ואף שלושה תחומים, הסבירו את המשמעות הרבה של השינויים שחוו, בכך שבמידה רבה השינויים הללו גרמו ל"תפנית בעלילה" מבחינתם. גם אם העסק שלהם עדיין לא השתקם הרי שהם יכולים, רוצים, מסוגלים, ויודעים כיצד עליהם לפעול בכדי להציל את העסק ו/או לממש את הפוטנציאל הטמון בו.

סיכום ומסקנות

מחקר ההערכה מלמד כי הרוב המכריע של בעלי העסקים שרואיינו היו שבעי רצון מהליווי העסקי במידה רבה. מדבריהם עולה כי היועצים העסקיים התאימו את אופי הליווי ואת המיקוד שלו לבעיות הספציפיות של כל עסק ותפרו חליפה מדויקת עבורם. עקב כך, הליווי העסקי קידם אותם והחזיר את חלקם הגדול לפסים של עשייה, אנרגיות חיוביות והכנסות משופרות. כאשר התבקשו לתאר את תחושתם לאחר הליווי בהשוואה למצב שלפני שהליווי החל, הם השתמשו במלים חיוביות מאד, תיארו שינוי חיובי ומשמעותי, שבחלק מהמקרים השפיע לטובה על היבטים נוספים בחייהם: בטחון עצמי, תחושת מסוגלות, הפחתת מתח וחרדה ועוד. ניתן לומר כי הרוב המכריע של תהליכי הליווי היו מוצלחים, סייעו לבעלי העסקים לא רק לצאת מהמשבר שנגרם להם בעקבות המלחמה, אלא גם לאמץ דפוסים בריאים ותקינים של ניהול עסק לטווח הארוך. דפוסים אלה כוללים: סדר בהוצאות ובהכנסות, הקפדה על ניהול התזרים, חשיבה קדימה ותכנון במקום התעסקות בלעדית בהישרדות יומיומית, השקעה בשיווק ופרסום, תמחור נכון של המוצר או השירות ועוד. אמנם לא עבר מספיק זמן מסיום הליווי העסקי בכדי לקבוע שאימוץ הדפוסים הוא ארוך טווח ויישאר עם בעלי העסקים גם בעתיד, אולם חלק לא מבוטל מהם ציינו זאת בראיונות.

מבחינה פיננסית, חלה עליה של 108% בהכנסה החציונית של העסקים בין התקופה שלפני תחילת הליווי לאחר סיום הליווי וכן 20 מתוך 23 העסקים שנבדקו הראו עליה בהכנסות לעומת 3 עסקים שהראו ירידה. לעומת זאת, במדדים של טיפול בחובות, השינוי שחל בעקבות הליווי העסקי היה מתון יותר: א) מתוך 11 עסקים שהיה להם חוב לפני תהליך הליווי, ב-5 לא היה שינוי בגובה ההחזר החודשי וב-4 גובה ההחזר החודשי ירד. שני עסקים אחרים היו בתהליך הסדר ולכן ההחזר החודשי הוקפא. ב) מתוך 15 עסקים שהיה להם חוב לפני תהליך הליווי, ב-10 חלה ירידה בגובה החוב הכולל, 3 נותרו ללא שינוי וב-2 חלה עליה. בנוסף, גובה החוב החציוני של העסקים ירד בשיעור מתון של 15%.

כפי שצוין, ממצאי הראיונות היו חיוביים מאד במידה יוצאת דופן ונטולי ביקורת שלילית. ההערות היחידות לשיפור, אשר עלו במקרים ספורים בלבד, היו צורך בפגישות נוספות, שכן 10 הפגישות שהוקצו מלכתחילה, לא הספיקו. ניתן לייחס את הממצאים למספר גורמים מרכזיים:

1. איכות היועצים העסקיים נתפסה על-ידי המרואיינים כגבוהה מאד, מקצועית ואישית.
2. הליווי העסקי ניתן בחינם ולכן ייתכן שהציפיות המוקדמות של בעלי העסקים מאיכות היועצים היו נמוכות בהתאם. עם זאת, לאחר שהתבררה להם האיכות הגבוהה של היועצים, שביעות הרצון שלהם עלתה באופן משמעותי.
3. בכדי ללמוד בצורה הטובה ביותר על תהליך הליווי העסקי ותוצאותיו, נבחרו לראיונות העומק בעלי עסקים שהשלימו את תהליך הליווי העסקי במלואו. מרואיינים אלה נטו לשביעות רצון גבוהה מהליווי ובאופן טבעי הייתה להם פחות ביקורת למתוח עליו.
4. ניכר כי בעלי העסקים שרואיינו העריכו מאד את העובדה שיש מי שמתגייס עבורם, ומוכן להשקיע כסף (התורמים) ומשאבים אחרים (דף חדש) כדי לסייע להם ללא תמורה. אי לכך, יתכן כי הדבר מנע מהם למתוח ביקורת על הליווי שקיבלו.
5. רוב בעלי העסקים היו בנקודה נמוכה מאד בתחילת הליווי, הן מבחינת מצב העסק והן מבחינה אישית ולכן כל סיוע שנתן להם תקווה ואנרגיה חדשה נתפס כהצלחה של ממש, מה שהגדיל את שביעות הרצון שלהם ומנע מהם למתוח ביקורת.