

התוכנית העסקית

מדריך בראשי פרקים וגם בפרקי משנה



מלונאים

המוסף הכלכלי

מגיש: סגן נשיא התאחדות המלונות רוני פיבקו

בספרות המקצועית הענפית. בשלב זה יש להעריך את הפוטנציאל העסקי הגלום במיזם, כפי שהוא מוצג בתוכנית העסקית, ולאמוד את כדאיותו הכלכלית. עוד בשלב זה יש להסיק מסקנות בדבר האטרקטיביות העסקית הגלומה בתוכנית, וזאת לאחר בחינת הסיכונים הכרוכים בה לעומת סיכויי הצלחתה.

3) כתיבת התוכנית העסקית – בסעיף זה יוצג מסמך התוכנית העסקית, הערוך במתכונת שתפורט בהמשך, שיתבסס על הנתונים ועל פרטי המידע שנאספו בשלבי העבודה הקודמים. בתוכנית הפיננסית ייסקרו הן הרקע הכללי של הרעיון העסקי, המוצר או השירות ופלאחי השוק להם יועדו והן הצעדים האופרטיביים שבאמצעותם ייצא הרעיון העסקי מן הכוח אל הפועל. עוד יפרט מסמך התוכנית העסקית את המשאבים הנדרשים ליישום הרעיון העסקי ואת עלותם המשוערת. לסיום יוצגו אומדנים של ההכנסות הצפויות מן המיזם לעומת צפי של תזרים ההוצאות הכרוכות ביישומו.

על בסיס השוואה זו יוחלט אם הרעיון העסקי הנדון כדאי מבחינה כלכלית.
4) תקצוב הפרויקט – תקצוב המיזם העסקי כולל בניית תוכנית עבודה מפורטת ככל הניתן, כדי שאפשר יהיה לאמוד כל סעיף בה במונחים כספיים שוטפים. מטרת התקצוב היא הצגת עלותם הכוללת של המוצר או השירות היוצאים לשוק. מחיר המכירה שלהם ייקבע על פי שני גורמים: תקצוב הפרויקט, כלומר התמחור הכולל של עלויותיו,

כלומר את ההחלטה העסקית האסטרטגית במקרים אלה:

- 1) הקמת עסק חדש (למשל, מלון)
- 2) רכישת עסק חדש
- 3) הכנת תוכנית השקעות בנכסים (במלונות) קיימים
- 4) הרחבת הפעילות העסקית (המלונאית) וחדירה לתחומי פעילות נוספים
- 5) מיזוג חברות
- 6) חדירה לפלח שוק חדש (למשל, לפלח שוק תיירותי-מלונאי חדש)
- 7) החדרת מוצר חדש (כמו מוצר תיירותי או מלונאי חדש)
- 8) עריכת שינויים מבניים בתוכנית ייצור או פיתוח

השלב בקבלת ההחלטות של העסק:

1) שלב התכנון והבקרה – זהו חלקה הראשון של התוכנית העסקית, ובו מוגדרות מטרות היזם והיעדים העסקיים הראשוניים שהציב. בשלב התכנון מוגדרים גם טווחי הזמן והאמצעים העומדים לרשות היזם לשם גיבוש הרעיון העסקי.

2) בניית תוכנית אסטרטגית – התוכנית האסטרטגית היא למעשה גיבושו של רעיון עסקי כולל, ועליה להכיל התייחסות מקיפה לתחומי פעילותו של העסק, לסוגי המוצרים או השירותים הנמכרים על ידו, לפלאחי השוק הרלבנטיים ולאופן ארגונה של מערכת השיווק. התוכנית העסקית תוצג בקווים כלליים בלבד ותתבסס, בין השאר, על ניסיונו של היזם בתחום הפעילות הנדון, על נתונים שאסף ממקורות מידע שונים ועל מחקר שוק ונתונים סטטיסטיים המתפרסמים

של העסק או של הפרויקט החדש, וככל שחלים שינויים בסביבתם העסקית. לפיכך מן הראוי לא למסור לגורמים חיצוניים תוכנית עסקית אשר עודכנה לאחרונה לפני יותר משנה.

למי דרושה התוכנית העסקית?

התוכנית העסקית מיועדת לבעלי עניין אלה:

- 1) יזמים של עסקים חדשים (Business Entrepreneurs): התוכנית העסקית תסייע להם לגבש ולהעלות על הכתב את הרעיון העסקי שהגו ולבחון את עיקריו באופן מסודר ומקצועי.
- 2) יזמים ומנהלי פרויקטים בארגון עסקי קיים ("Intrapreneurs & Project Managers"): מנהלי תאגידים ומקבלי החלטות, השוקלים לבצע שינוי אסטרטגי בפירמה עסקית קיימת.
- 3) משקיעים פוטנציאליים בעסק יפיקו מן התוכנית העסקית מידע חיוני על מהות הרעיון, רמת הסיכוי והסיכון הטמונים בו וגובה ההשקעה הנדרשת.
- 4) מוסדות פיננסיים, הממנים גיבו פיננסי למיזמים חדשים, דורשים לדעת פרטים מלאים על מהות ההשקעה, היקפה, רמת הסיכון הגלומה בה, תזרים המזומנים הצפוי ממנה והשלכותיו על כושרו של הלווה לפרוע את חובותיו.
- 5) רשויות הממשלה המעניקות ליזם ולעסק הטבות מס ומענקים והלוואות להשקעה ולפיתוח, מתנות כל זאת בהוכחת המשך קיומו והצלחתו של המיזם כעסק חי לאורך זמן.
- 6) **מטרת התוכנית העסקית היא להעלות על הכתב את הרעיון העסקי הראשוני, הבסיסי,**

1) **מטרות פנים:** לסייע בידי היזם בשלבי ההיגוי והתכנון של המיזם ובכל תהליכי הפעלתו.
2) **מטרות חוץ:** לאחר שהתקבלה ההחלטה על הקמת המיזם, לסייע ליזם לגייס הון ו/או משאבי אנוש הדרושים למימוש המיזם ולקידומו.

בדרך כלל התוכנית העסקית היא בראש ובראשונה מסמך פנימי לשימושם של היזמים והמנהלים. זהו השלב הראשון. רק לאחר מכן, בשלב השני, "מוחצנת" התוכנית העסקית כמסמך ממצה, ומוצגת כלפי חוץ כחלון ראווה של העסק או של הפרויקט בפני משקיעים ושותפים בכוח, בפני מלווים ומממנים (בנקים) ובפני גורמי שיווק. יש לבחון את התוכנית העסקית מנקודת מבט "מכוננת", כלומר בראייה ניהולית-אסטרטגית ארוכת טווח ורחבת יריעה. זאת מאחר שמדובר בתוכנית על (Mega Plan), הנפרשת על פני מרבית מרכיבי הפרויקט או העסק לאורך רוב שנות חייהם ועל פני השלבים העיקריים והמכריעים, הלא הם השלבים הפורמטיביים והמעצבים (Formative Phases) בחייהם.

בכך, בין השאר, שונה התוכנית העסקית ממסמכים חשובים אחרים של הפירמה העסקית שנפקותם ותפוגתם מוגבלות, כגון תוכניות עבודה תקופתיות ודו"חות שוטפים לבעלי המניות. התוכנית העסקית היא תוכנית כלכלית, המציגה את המדדים הכלכליים להערכת ביצועיו של העסק ותרומתו למשקיעים בו. תוכנית עסקית ראויה לשמה היא מסמך דינמי, המתחדש ומתעדכן בד בבד עם התהוותם והתקדמותם

התוכנית העסקית (Business Plan) היא מסמך ניהולי חיוני בתהליכים של יזמות עסקית (יזום עסקים וקידום), בתכנון פרויקטים עסקיים חדשים וחדשניים ובהיערכות מחודשת (ארגון מחדש) בחברות ובעסקים קיימים.

התוכנית העסקית היא תוצר כתוב, פרי חקירה ולימוד יסודיים של מרכיבי העסק השונים ושל מכלול המשתנים הקשורים בו, לשם תכנון קפדני של מהלכיו לעתיד. במילים אחרות: התוכנית העסקית היא מסמך המציג את יכולתו של העסק למכור מוצרים או שירותים בכמות ובמחיר שיניבו רווח מספק לשם משיכת משקיעים פוטנציאליים.

התוכנית העסקית מתארת את העסק, בין אם מדובר בחברה המעוניינת בהחדרת מוצר חדש או שירות חדש, ובין אם מדובר בפירמה עסקית מבוססת, הפועלת בשווקים קיימים. התוכנית העסקית סוקרת מכלול היבטים הקשורים בעסק הנדון, בעיקר בתחומי השיווק, הייצור והניהול, ומסכמת תחזיות פיננסיות באשר לביצועי העסק ולהישגים הצפויים לו. על התוכנית העסקית לנסח במסמך מצומצם יחסית (בדרך כלל בין 20 ל-50 עמודים) מסרים ברורים ומדויקים בדבר מהות העסק ומטרותיו, ייחודו (אם אכן בעל ייחוד הוא), עוצמותיו, חולשותיו וסיכוייו לצמוח או לכל הפחות לשרוד לאורך זמן בסביבתו העסקית.

מטרות התוכנית העסקית

מקובל לחלק מטרות אלה לשני סוגים:

ומתח הרווחים הרצוי משיווק המוצר או השירות. מחיר המכירה ומתח הרווחים יקבעו את שיעור הרווח הגולמי, וישפיעו על שיעור הרווח הנקי של הפרויקט. ידיעת העלות הכוללת של המוצר או השירות חיונית מבחינה נוספת: באמצעותה ייקבע מחיר המכירה המינימלי שלהם, כלומר מחיר המכירה הנמוך ביותר האפשרי. זאת מאחר שמכירה במחיר נמוך ממנו תסב הפסדים בגין המיזם או העסק כולו.

5 ביצוע מעקב ובקרה – המעקב והבקרה אחר שלבי הביצוע נעשים בטווחי זמן שהוגדרו מראש כדי לוודא עמידה בלוחות הזמנים, בהערכות ובאומדנים שנקבעו. לבקרה עליונה, שכן היא מאפשרת תיקון סטיות המתגלות כבר בשלבי ביצוע מוקדמים באמצעות ניתוח והערכה מחודשים. לא אחת מתברר כי תנאי השוק בפועל סותרים תחזיות ראשוניות שנקבעו, ומחייבים הכנת הערכות חדשות בהתבסס על נתוני אמת שלא היו ידועים קודם לכן.

תהליך התכנון העסקי

1 הגדרת מטרה ויעדים בתכנון לשם התאמת התוכנית לנמעניה (קהלי היעד שלה: מנהל/מקבל החלטות, משקיע פוטנציאלי, בנק מלווה וכו'). התכנון גם יפרט את היעד הסופי של התוכנית העסקית בבחינת "קו מטרה" כולל, המבהיר את מהות הרעיון העסקי כפרויקט כלכלי.

2 קביעת יעדים כבסיס למדידה ולבקרה, לבחינת מידת העמידה בקריטריונים שנקבעו ולקביעת רף תחתון שיתריע על כישלון התוכנית מבעוד מועד. היעד משמש אמצעי בקרה המעיד על התפתחותו של הרעיון העסקי ועל קצב ביצועו, והוא מאפשר הסקת מסקנות ביניים ואחיזה באמצעים מתקנים בדרך למימושו המוצלח.

3 גיבוש מבנה התוכנית, בהתבסס על הענף העסקי במסגרתו תופעל התוכנית. מבנה זה יכלול את סוג העסק, מתכונת ההתאגדות, תחומי הפעילות, סוגי המוצרים או השירותים אותם יספק, פלחי השוק הרלבנטיים למוצרים או לשירותים אלה ועמידה בתקצוב עלויות ההשקעה

במוצר או בשירות בתקופת הפיתוח ו/או הייצור. לגיבוש מבנה התוכנית נודעת חשיבות רבה, שכן על סמך הגדרות אלה ייקבעו בשלב הבא יעדי התוכנית העסקית, וכן ייאסף המידע הדרוש כדי להעלותה על הכתב ולהציגה בפני קהלי היעד כפרויקט כדאי מבחינה כלכלית.

4 ביצוע הערכות ואומדנים לשם קביעת יעדים המבוססים על נתונים חזויים בני ביצוע בנסיבות הקיימות. רשימת האומדנים תכלול, בין השאר, נושאים אלה:

- היקף ההשקעה הראשונית הנדרשת למימוש הרעיון העסקי
- צפי ההכנסות העתידיות מן הפרויקט
- שיעור התשואה החזויה על ההון (ההשקעה)
- שיעור התשואה על המכירות
- נקודת האיזון שבה מכסות ההכנסות את סך כל ההוצאות. מתחת לנקודה זו יגרמו לעסק הפסדים נצברים בגין מכירת המוצר או השירות.
- 5 איסוף המידע הנדרש** בתחום הפעילות העסקית של המיזם החדש. כאן ימצאו סעיפים אלה: הערכות, אומדנים ומדדים ענפיים, מתכונת ניהולו של העסק ואופני השיווק של מוצריו או שירותיו, תקצוב העלויות המקובלות בענף, עלויות המימון של הפרויקט, הרכבן וסכומיהן וכן רמות המלאי הנדרשות.
- 6 גיבוש שלבי התוכנית** נעשה בתום איסוף המידע הנדרש. מדובר בגיבושן של תוכנית פעולה ושל תחזית פיננסית המעריכה את הפוטנציאל העסקי הגלום במיזם, את היתכנות התפתחותו בהתאם לשלבי הפיתוח שהוגדרו ואת סיכויי עמידתו ביעדים שנקבעו בעת עריכת האומדנים.
- 7 כתיבת התוכנית העסקית** תתבסס על שישה פרקים עיקריים:
- תקציר ודברי רקע כלליים המסבירים את מהות הרעיון העסקי
- מהות השוק, סוג המוצר או השירות ותחזית הסיכויים כנגד הסיכונים
- פלחי השוק ומדיניות השיווק
- אופני התפעול והביצוע של התוכנית ומתכונת ההתאגדות העסקית
- היקף ההשקעה הראשונית הנדרשת ומקורות המימון
- תחזית פיננסית: ההשקעה

לעומת תזרים המזומנים הצפוי ומדדי תשואה נוספים לבדיקת כדאיותו הכלכלית של הרעיון העסקי

כתיבת מסמך התוכנית העסקית: ראשי פרקים

1 תקציר מנהלים: פרק זה נועד להציג בפני הקורא את עיקרי הרעיון העסקי ואת הפוטנציאל הגלום בו כפרויקט כלכלי עצמאי. התקציר יכלול מידע תמציתי בנושאים אלה: התוכנית ויעדיה, מהות המוצר או השירות, פלחי השוק וקהלי היעד. לעיתים יכלול התקציר גם תחזית בדבר הצלחתו השיווקית של המיזם (הכנסות צפויות, שיעור רווחיות ועוד).

2 תיאור מהות העסק: התוכנית העסקית תכלול פרק זה רק כשמדובר בעסק חי וקיים שמתוסף לו רעיון עסקי חדש. כאן יפורטו אופן ההתאגדות העסקית (יחיד, שותפות או חברה בע"מ), זהות הבעלים, תחומי פעילותו של העסק בהווה וחוסנו הפיננסי כפי שמשקפים דוחותיו הכספיים (מצבת נכסיו והתחייבויותיו, מחזור מכירותיו, הרכב הוצאותיו ושיעורן ביחס להכנסותיו ושיעור הרווח מפעילותו השוטפת).

3 תיאור סוג המוצר או השירות: בפרק זה יתוארו לפרטיהם המוצר או השירות שבהם מדובר. כאן יוסברו ייעודם, נחיצותם והאופן שבו הם עתידים למלא צורך או דרישה שאובחנו בשוק ואשר טרם ניתן להם מענה. כן יפורטו מאפייניהם הייחודיים אשר בגינם יתחרו ביעילות ויועדפו על פני מוצרים או שירותים מתחרים. כאן יוגדר קהל היעד של המוצר או השירות לפי חתכי מיון שונים (גיל, מגדר, מוצא, השכלה, הכנסה, אזור מגורים ועוד) ויוצג תמחור ראשוני של עלויות המוצר או השירות ובכלל זה העלויות הישירות שהושקעו בהם בפועל. בפרק זה לא יועמסו על התמחור העלויות העקיפות (בגין השירותים הנלווים שנדרשו לשם פיתוחם ו/או ייצורם).

4 פלחי השוק ומדיניות השיווק: כאן יוגדר היקף פלחי השוק הפוטנציאליים (שוק מקומי ו/או בינלאומי) בהתבסס על הצרכים שזוהו ועל קהל היעד הממוין. יש לאמוד את שוויים של השווקים במונחים כספיים,

ולהציג הערכות ראשוניות של הפוטנציאל העסקי הטמון במיזם.

בפרק השיווקי שני מוקדים: תפעול המערכת השיווקית ותמחור עלויותיה. תקצוב מערך השיווק ותמחור עלותו הכוללת חיוניים, שכן שיעור הוצאות השיווק והמכירות ביחס למחזור המכירות התקופתי הוא מדד ביצוע (מדד תפעולי) חשוב. יש להביא בחשבון כי בתקופה הראשונה, כלומר לפחות בשנתם הראשונה של המוצר או השירות, עלויות השיווק הראשוניות גבוהות בהרבה מעלויות השיווק השוטפות הן במונחים כספיים והן כאחוז ממחזור המכירות. זאת מכיוון שהחדירה לשוק והחדירה לתודעת הצרכנים מצריכות מאמץ שיווקי אינטנסיבי ויקר.

כדי לשווק את המוצר או את השירות ביעילות המרבית, יש להביא בחשבון את הנסיבות הקיימות בשוק, כלומר מוצרים או שירותים מתחרים, מוצרים משלימים ומוצרים חלופיים. תוכנית שיווק אסטרטגית למיזם החדש תכלול גם את מדיניות הפרסום, אופן הפצת המוצרים במרחב (סניפים, משרדי מכירות אזוריים, אנשי מכירות ניידים ועוד) ואת האמצעים לעידוד רכישת המוצר או השירות (הנחות, מכירה באשראי ובתשלומים).

עוד נמצא כאן הגדרת יעדים שיווקיים, כלומר יעדי מכירה בפרקי זמן מוגדרים, חוזים עתידיים לרכישת המוצר או השירות ("צבר ההזמנות" של הפירמה לתקופה הבאה) ועוד.

5 אופן התפעול והביצוע: החלק התפעולי בתוכנית העסקית מציג את המבנה הארגוני המתוכנן של העסק. המבנה יתאר את המדרג הארגוני לפי מחלקות שירות, שיווק, מנהלה, ייצור (אם קיים) ועוד. כן יתוארו תפקידים ותקנים של נושאי משרות (ניהוליות) בכירות. רצוי לצרף תרשים להמחשת המבנה הארגוני ושרשרת הכפופים על פי סמכויותיהם. במקביל לתיאור המחלקות השונות במבנה הארגוני יתוארו הקשרים הבין-מחלקתיים ואופן התיאום האופרטיבי הרצוי ביניהן, על מנת להקטין את עלויות התפעול וכדי להגביר את יעילותו הכלכלית. מבנה כוח

האדם הניהולי יכלול תיאור של תפקידים אלה וכן תיאור הכישורים הדרושים למילויים (השכלה, ניסיון מעשי, עמידה במבדקי התאמה ועוד).

6 היקף ההשקעה ומקורות המימון: היקף ההשקעה כולל את שלב ההשקעה הראשון לשם הרצת העסק, כלומר עד לתחילת הפעילות המניבה לעסק הכנסות ממחזור המכירות שלו, וכן את השלב השני של בניית תוכנית השקעות ארוכות טווח, רב שנתית, שתלווה את שלבי התפתחותו של העסק. בתקופה הראשונה כוללת ההשקעה הוצאות ראשוניות, כגון קרקע ומבנה (אם מדובר בקנייה ולא בשכירות), ריהוט וציוד משרדי, השקעה במכונות וציוד (אם מדובר בעסק יצרני) והשקעות ראשוניות נוספות.

במישור הרב שנתי תוצג תוכנית השקעות ארוכות טווח, הכוללת את ההשקעות הנוספות הדרושות לצורך הרחבה והתפתחות עסקית, לשם הגדלת כושר הייצור או השיווק וכדי להיענות לגידול בביקוש למוצר או לשירות. ניתן, כמובן, לשנות את תוכנית ההשקעות ארוכות הטווח אם התברר למנהלי הפרויקט, כי נתוני הביצוע השוטף מצביעים על סטייה של ממש מן היעדים שתוכננו מראש.

7 בניית התוכנית הפיננסית: התוכנית הפיננסית נועדה להציג תמונה כוללת על תחזיתו העסקית של המיזם וכדאיות הפעלתו, בהתבסס על ההערכות והאומדנים שהציג כתוב מסמך התוכנית העסקית. התוכנית הפיננסית מתמקדת בשני מישורים: האחד, תקצוב עלויות כולל הדרוש לשם הפעלה שוטפת של העסק על פני ציר הזמן; השני, תחזית של תזרים המזומנים הצפוי לעסק. תזרים זה יתבסס על צפי התקבולים מן המכירות לעומת אומדן התשלומים בגין ההוצאות הצפויות. עוד בתוכנית הפיננסית: מבנה מאזן חזוי, המציג את הנכסים ואת ההתחייבויות של העסק לאחר תקופת פעילות קצובה, ונתונים כספיים נוספים: תקצוב השיווק והמכירות, תקצוב התפעול ועלות המימון הדרוש לעסק. בפרק זה יוצגו נתונים כגון אומדן מחזור המכירות, שיעור הרווחיות הצפוי, תחזית באשר לפרק הזמן שיידרש לשם החזר התשואה על ההון ונקודת

האזיון (נקודת שיווי המשקל) שבה מכסות ההכנסות את העלויות הכוללות (עלויות קבועות + עלויות משתנות). הנתונים הפיננסיים עשויים להיות מוצגים בהצגה גרפית (באמצעות עקומות או גרף עמודות), בנוסף להצגת המספרית, כדי להמחיש טוב יותר את משמעותם ואת משמעות השינויים החלים בהם על פני ציר הזמן. ניתן לצרף לפרק התוכנית הפיננסית סעיף של "ניתוח רגישות", כגון השינוי הצפוי במחזור המכירות כתוצאה משינויים אקסוגניים (= חיצוניים לפירמה), הנגזרים על העסק ואינם בשליטתו, כגון שינוי מחירים בשוק, שינויים במחירי המוצר (ייקור חומרי הגלם, מקורות האנרגיה ועוד), שינויים מנדטוריים בעלויות שכר העבודה, שינויים בשערי המטבע או בשערי החליפין בין מטבעות רלבנטיים, עלייה במדדי מחירים שונים, במידה שיש להם השפעה על תחשיב מחזור המכירות הצפוי, ועוד.

למו"פ, תקציב המו"פ • סיוע במימון המו"פ, מקורות ידע חיצוניים (5) • בחברה ותיקה או בחברה יזמית (6) • פרק ארגון, ניהול וכ"א • מבנה ארגוני, מחלקות, חטיבות ויחסי המדרג הארגוני, מידת הריכוז/הפיזור בארגון • מועצת המנהלים, חברי הדירקטוריון, יחסי העבודה, אופן ההתקשרות עם עובדים (7) • הפרק המימוני (פיננסי) • ההשקעות הנדרשות וצורכי ההון לאורך זמן. הצגת צורכי ההון תתמקד בשני נושאים עיקריים - סעיפי השקעה עיקריים (קרקע, מבנה, ציוד, מו"פ, הון חוזר) ולר"ז לביצוע ההשקעה • מקורות המימון ומבנה ההון - הון עצמי, הלוואות בעלים, אשראי בנקאי לטווח קצר, אשראי בנקאי לטווח ארוך, אשראי ספקים, איגרות חוב קונצרניות, הלוואות/מענקים מקרנות עידוד ממשלתיות, מחיר ההון, מבנה ההון הרצוי, פרטי הנפקה, עלות ההנפקה, מחיר מניה, השימוש בכספים שגויסו • תחזיות פיננסיות וכדאיות ההשקעה במיזם - דיווח חשבונאי על הביצועים הצפויים

הפרויקט. שני מדדים אלה חיוניים ביותר לכל משקיע בטרם יחליט על אימוץ הפרויקט או על דחייתו. (8) **נספחים (Appendices)** • תולדות חיים של בעל/י המיזם - Curriculum Vitae = C.V • פירוט טיעונים שהופיעו בתוכנית העסקית • סימוכין, חוות דעת מקצועיות, מכתבי כוונות, מכתבי המלצות, חוקים ותקנות (9) **גורמי סיכון ואי-ודאות** • יש להבחין בין "סיכונים חיצוניים" המכונים גם "סיכונים חיצוניים" (Exogeneous Risks), לבין "סיכונים החברה" (Risks), המכונים גם "סיכונים עסקיים" או "סיכונים פנימיים" (Business Risks or Internal Risks).

לעיון נוסף:
1) Prentice Hall Encyclopedia of Model Business Plans, by Wilbur Cross and Alice M. Richey, N.J. Prentice Hall, 1998.

נקודת האיזון

נקודת שיווי המשקל Breakeven Point

מדידת היחס שבין התנודות במחירי התשומות לתנודות במחירי המכירה. (3) **ניתוח כדאיות-תועלת.** נעשה באמצעות תקצוב ותמחור מחדש של העלויות במקרה של שינויים בתהליכי הייצור, השיווק או ההפצה (המכירה), שינויים בסביבה העסקית (מתחרים) או שינויים בסביבה השיווקית (פלחי שוק); באמצעות ניתוח השפעתם של שינויים אלה על עלות המוצר או השירות; ובאמצעות קביעת מחירי שוק חדשים למוצר או לשירות על פי התנאים החדשים. (4) **סיוע בקביעת ערך המלאי.** ערך המלאי הסופי של העסק הוא נתון הכרחי ורב השפעה לשם קביעת סך נכסיו של העסק לתאריך הדו"ח הכספי, ולשם קביעת תוצאות פעילותו העסקית בתקופה הנדונה, המשתקפת בדו"ח הרווח וההפסד. התמחיר עוקב אחר נתוני המלאי התקופתיים בהתאם לתנועות הכניסה והיציאה בכרטסת המלאי של העסק, ועל פי ספירות המלאי התקופתיות.

העמסת הוצאות ישירות ועקיפות

קיימות מספר שיטות להעמסת הוצאות בתמחיר. שיטה אחת מעמיסה את ההוצאות על עלות המוצר או השירות. הוצאות הישירות והעקיפות שהוצאו לשם שיווק ומכירת המוצר או השירות נזקפות לעלות, וזאת כדי לחשב את עלותם העצמית לעסק. על פי עלות זו יחושבו מחירי המכירה שלהם בהתחשב בשיעור הרווח הרצוי ממכירתם. בפירמות שיווקיות יש שתי קבוצות של הוצאות (הנקראות גם תשומות) או "יציאות" בלשון התמחיר, והן: (1) **עלויות ישירות.** כל ההוצאות שהוצאו בגין רכישת המוצרים או אספקת השירותים, ואשר ניתן לזהותם ספציפית כחלק אינטגרלי של עלות המוצר או השירות הנמכרים (כגון מחירי המוצרים, עלויות הובלתם ואחסונם ועלויות עבודה ישירות). (2) **עלויות עקיפות אחרות.** עלויות שלא ניתן לזהותן בפועל כחלק אינטגרלי של עלות שיווק יחידה כלשהי של המוצר או השירות, כגון עלויות שיווק ועלויות מנהלה ואחרות (הוצאות מנהלה וכלליות).

• במה מדובר בתוכנית עסקית זו? • מיהו הגוף המציע תוכנית עסקית זו? • מהי התמורה הצפויה מן הפרויקט? (2) **בחברה יזמית: המוצר או השירות המוצעים** • הצורך במוצר או בשירות אלה • שימושיות (פונקציונליות) • תכונות המוצר או השירות • תיאור פיזי של המוצר על מרכיביו השונים (3) **בחברה ותיקה: תיאור החברה Company Profile -** • מוצרי החברה ושירותיה, מחזור מכירות בתקופה אחרונה, מערך מו"פ, מערך הייצור • ערוצי שיווק, מאגר כ"א מקצועי, נכסים עיקריים, מקום החברה, פרטים היסטוריים (4) **השוק והאסטרטגיה השיווקית** • סביבת השוק, רקע ענפי, הסביבה העסקית, שוקי היעד, פלחי השוק, תחרות ומתחרים • אסטרטגיה שיווקית, ניתוח התאמה לתחרות, שלבי התוכנית השיווקית על ציר הזמן • אמצעי ומאמצי חדירה לפלחי שוק רלבנטיים, תחזית מכירות, תחזית נתח שוק • תוכנית המו"פ, מטרות, לר"ז, צוות המו"פ, ציוד וחומרי גלם

מסמך התוכנית העסקית: סדר הפרקים ותוכן העניינים

(1) **סקירה כללית: סיכום מנהלים - Overview Executive Summary**

• מהי נקודת האיזון של המלון בפרט, ומה של הפירמה העסקית בכלל? • כיצד נקבעת נקודת האיזון ולמה היא משמשת? • מהי הנוסחה הראשית המבטאת את נקודת האיזון? • אילו נוסחאות נוספות נוכל לגזור מנוסחה זו? • התפוקה המינימלית הכדאית: כיצד היא נגזרת מנקודת שיווי המשקל? • בסקירה שלפניכם נבהיר בקצרה את המושג "נקודת האיזון של הפירמה", הידוע גם בשם נקודת שיווי המשקל (Breakeven Point). אין זה מונח הנוטע בענפי המלונאות או התיירות. זהו מדד כלכלי רב חשיבות מתחום החשבונאות הניהולית, שכוחו יפה לפירמה המסחרית באשר היא, תהיה מרוכזת או תהיה המונח ונוסחאותיו יידונו אפוא תחילה בהקשר עסקי-מסחרי כללי, וכך יש לנתחם ולהבינם. אחר כך נדגים את יישומם בהקשר מלונאי. לפני שניגע בנקודת האיזון גופא, נבהיר מושגים אחדים בתחומי התמחיר, התקצוב והבקרה. מטרת התמחיר או החשבונאות הניהולית, כפי שהוא ידוע בשמו האחר, היא לסייע לעסק בעריכת תחשיבו השונים ובעריכת החשבונות הפנימיים בין מחלקותיו השונות. חשבונאות פיננסית מודדת במונחים כספיים את העסקאות שבין הפירמה לבין גורמים חיצוניים, ומספקת נתונים לגורמי חוץ בעיקר (בעלי מניות, משקיעים, בנקים, רשויות המס) ולגורמי פנים (מנהלי הפירמה ומקבלי ההחלטות בה). לעומת זאת, החשבונאות הניהולית או התמחיר אמורים לספק מידע לגורמי פנים בלבד: מנהלי הפירמה בדרגות ניהול שונות. התמחיר ממלא מספר פונקציות בפירמה העסקית, ביניהן: (1) **חישוב עלות המוצר או השירות** וקביעת מחיר המכירה שלהם על פי מתח הרווחים הרצוי. (2) **בקרת היעילות של העסק** באמצעות מדידת היחס שבין עלות ההוצאות (התשומות) לבין כמויות הנמכרות במחירי המכירה שהוחלט עליהם, ועל ידי

עלויות קבועות ומשתנות ונקודת האיזון

חתך נוסף המשמש לאבחנה בין ההוצאות והעלויות השונות, שהוצאו בגין תהליך ייצור המוצר או אספקת השירות, הוא הסיווג על פי החלוקה בין הוצאות קבועות להוצאות משתנות.

1) עלויות קבועות. עלויות שאינן תלויות בהיקפי הייצור או התפוקה, ונקובות במונחים כספיים קבועים, כגון שכירות מבנים, תשלומי ארנונה או פחת על הרכוש הקבוע. מכיוון שעלויות אלה נאמדות בסכום קבוע, ללא תלות בהיקף התפוקה, הרי שכל שכמות יחידות התפוקה גדולה יותר, כן יקטן תעריף ההוצאות הקבועות ליחידה, ולהיפך.

נניח כי:

סך העלויות הקבועות = Fixed Costs = FC

כמות יחידות התפוקה = Quantity = Q

מכאן נוכל לכתוב את הנוסחה:

תעריף עלויות קבועות ליחידת תפוקה = FC = Q

2) עלויות משתנות. עלויות המשתנות עם שינוי בהיקף הייצור, בהיקף התפוקה או בהיקף השירותים הנמכרים. סך העלויות המשתנות גדל עם הגידול בתפוקה, ולהיפך. עלויות משתנות הן, בין השאר, עלויות חומרי הגלם, שכר העבודה, ההוצאות הנלוות לשכר העבודה, עלות מקורות האנרגיה (חשמל, מים, דלק), אחזקת מכונות וציוד ועוד.

נניח כי:

סך העלויות המשתנות = Variable Cost = VC

כמות יחידות התפוקה = Quantity = Q

מכאן נוכל לכתוב את הנוסחה:

תעריף עלויות משתנות ליחידת תפוקה = VC = Q

קביעת נקודת האיזון

נקודת האיזון (נקודת שיווי המשקל, Breakeven Point) היא הנקודה שבה רווחיות העסק היא 0. כלומר, סך הפדיון ממכירת המוצר או השירות במונחים כספיים שווה לסך העלויות (עלויות קבועות ועלויות משתנות) שהוצאו בגין תהליך הייצור של המוצר או בגין תהליך אספקת השירות.

נניח כי:

מחיר המכירה ליחידה = Price = P

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "הכנסה ממוצעת לחדר תפוס" = P

כמות היחידות הנמכרת = Quantity = Q

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "כמות החדרים התפוסים" = Q

הפדיון במונחים כספיים = Total Revenue = TR

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "סך הכול הכנסות המלון" = TR

הנוסחה בנקודת האיזון תהיה:

TR - (PxQ) = FC + VC

סך הכול הכנסות (מחיר מכירה ליחידה x כמות שנמכרה) = הוצאות קבועות + הוצאות משתנות

כאמור, על פי נוסחה זו בנקודת האיזון שיעור הרווחיות הוא אפס.

במונחים מלונאיים נבטא את נוסחת נקודת שיווי המשקל כך:

סך הכול הכנסות המלון (הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) = סך הכול הוצאות קבועות + סך הכול הוצאות משתנות

כאמור, על פי נוסחה זו בנקודת שיווי המשקל שיעור הרווחיות של המלון הוא אפס.

נניח כי:

תעריף הוצאות משתנות ליחידה = Variable = V

בהמרה להקשר ולמינוח מלונאיים יהיה: "הוצאה משתנה ממוצעת לחדר תפוס" = V

נשתמש בהגדרה החלופית, החדשה, נעביר אגפים ונציבה בנוסחה נוספת כך:

P x Q - FC = VC

(מחיר מכירה ליחידה x כמות יחידות שנמכרה) - סך הכול הוצאות משתנות ליחידות שנמכרו = סך הכול הוצאות קבועות

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

(הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) - סך הכול הוצאות משתנות לחדרים התפוסים = סך הכול הוצאות קבועות

נמיר אברים ונסה נוסחה נוספת:

P x Q - Q x V = FC

(מחיר מכירה ליחידה x כמות יחידות שנמכרה) - (כמות יחידות שנמכרה x תעריף הוצאות משתנות ליחידה) = סך הכול הוצאות קבועות.

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

(הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x כמות חדרים תפוסים) -

(כמות חדרים תפוסים x תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס) = סך הכול הוצאות קבועות

נתמך דרכנו מכאן לנוסחה נוספת:

Q x (P - V) = FC

(כמות יחידות שנמכרה x מחיר מכירה ליחידה - תעריף הוצאות משתנות ליחידה) = סך הכול הוצאות קבועות

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

כמות חדרים תפוסים x (הכנסה ממוצעת לחדר תפוס x תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס) = סך הכול הוצאות קבועות

נקודת האיזון והתפוקה המינימלית הכדאית

מהי הנוסחה לקביעת כמות היחידות המיוצרת או הנמכרת בנקודת שיווי המשקל?

Q = FC / (P - V)

כמות היחידות שתימכר בנקודת האיזון =

סך הכול הוצאות קבועות / (מחיר מכירה ליחידה - תעריף הוצאות משתנות ליחידה)

במונחים מלונאיים נבטא את הנוסחה כך:

כמות החדרים שיימכרו (כלומר כמות החדרים התפוסים) =

סך הכול הוצאות קבועות / (מחיר מכירה ליחידה - תעריף הוצאות משתנות ליחידה)

הכנסה ממוצעת לחדר תפוס - תעריף הוצאות משתנות לחדר תפוס

באמצעות נוסחה זו אפשר לחשב את התפוקה המינימלית שבה כדאי לפירמה לייצר או למכור, ובלבד שתימכר כל הכמות. כלומר, בכמות זו תימצא הפירמה בנקודת האיזון. בהקשר המלונאי פירוש הדבר חישוב המחיר המינימלי, וליתר דיוק ההכנסה המינימלית לחדר תפוס שבה כדאי למלון למכור, ובלבד שיימכר כל מלאי החדרים הזמינים למכירה ברגע נתון.

אם תיווצר או תימכר כמות קטנה מזו, ייגרם לפירמה הפסד שמשמעו: סך כל הפדיון במונחים כספיים לא יכסה את סך כל העלויות הקבועות והמשתנות. ובהקשר המלונאי: אם יימכרו חדרים מלון במחיר שניכר הכנסה לחדר תפוס הנמוכה מן "התפוקה המינימלית" כפי שהיא מבוטאת בנוסחה זו, או אם לא יימכר כל מלאי החדרים בהכנסה מינימלית זו לחדר תפוס, יפסיד המלון כסף. זאת מאחר שסך כל הכנסותיו לא יכסו את סך כל הוצאותיו, הקבועות והמשתנות.



**מנעולים אלקטרוניים,
פתרונות אבטחה,
בקרה ומיגון לבתי מלון**
הנציגה הבלעדית בישראל
של Onity (נשעבר TESA)

**כספות
מערכות חסכון באנרגיה
פתרונות וידאו מתקדמים ומערכות IP
מערכת LPR - פתיחת שערים
בקרת מבנה, בקרת חדרים ובקרת כניסה
מיני-ברים ממוחשבים**

Office +972-3-6326446 Fax +972-3-6325131 Info@onitech.co.il