

עושים בית ספר לעסקים



טל דניאל חנקוק

כל מי שמגיע מסיים בהקמת עסק כפי שתכנן מלכתחילה, הוא מתוודה, "אבל לרוב התכנית שהיזמים יוצרים במהלך הלימודים היא אפקטיבית כי היזם בונה אותה לבד. הוא אוסף את המידע על התחום כמו ידיו, ולא בתשלום חיצוני, ובתוך כך הוא מגיע לתכנית שהיא מעשית, נשענת על מידע שהוא אסף בשטח ועל הנקודות החזקות שלו ולא על חולשותיו, וגם מדורגת".

כשהוא אומר "מדורגת", שמש מתכוון לכך שהוא מכוון את תלמידיו להתחיל בוהירות ואף פעם לא בהשקעה גדולה שלאחריה יכולה לבוא נפילה גדולה. "תמיד יהיה שלב ביניים שבו היזם מתמודד עם העסק, עם השוק ועם הנכונות שלו שהציבור יאהב את מוצריו או שירותיו, טרם ההשקעה הגדולה".

האם הדירוג אפשרי תמיד?

"ליזמים תמיד בוחר לכבוש את השווקים ופתרון הביניים נראה להם כמו חצי הריץ. נראה להם שצריך להשקיע 200 אלף דולר או כלום, אבל בעזרת חשיבה יצירתית, תמיד מצאנו אפשרות למדרגת ביניים. לדוגמה, אחד התלמידים שלי רצה לייבא תיקים מהמזרח ולמכור בארץ בסיטונאות לחנויות. דיברנו על מדרגת ביניים והוא שכר חנות קטנה, מה שהוסיף לו עלות, הזמין כמות קטנה של תיקים והציב אותה בדוכן באחד הקניונים. הפעולה הזו, שעליה לא חשב בתחילה, הביאה אותו למסקנה שיש היענות למוצר, שהמוצר לא יכול להימכר מעל למחיר מסוים, שמוכרות יכולות למכור פי שלושה ממוכרים גברים, שנשים מבוגרות קונות יותר מהמוצר למרות שבתחילה הוא חשב למצב אותו לצעירות. אחרי השלב הזה היתה לו הרבה יותר אינפורמציה והרבה יותר ודאות בהחלטה כיצד הוא ממשיך לתכנית הגדולה שלו. מובן שכעת היה לו קל מאוד לגייס משקיע, הוא יכל לקחת את המשקיע לנקודת מכירה ממשית שיוכח בפוטנציאל הרווחים במציאות ולא רק בדמיון, והוכחה כזו משנה מאוד ומגבירה את הנכונות של המשקיע לחתום על המחאה".

ית הספר לעסקים ברמת גן, המוכר על ידי משרד העבודה והרווחה, מציע ליזמים צעדים כלים בקבלת החלטות לגבי העסקים שיפתחו. ויש גם בונס, ליזמי אישי שבעה ימים בשבוע.

על בית הספר שהקים לפני ארבע שנים, מספר שאול שמש, יועץ ומלווה עסקי של מאות עסקים: "ראיתי שייעוץ עסקי אינו אפקטיבי והחלטתי לבחור במסלול שייתן ליזמים אפשרות

להגיע למסקנות לבד. במקום להגיד ללקוח מה הוא צריך לעשות כמו יועץ, אני מציע להם הדרכה כללית והנחיה הרבה פעמים ראיתי שתכנית עסקית שבנה יועץ חיצוני לא מביאה את התוצאות המקוות. במקרים אלה, חסרים לזים כלים ליישום, משום שהתכנית העסקית שנתפרה עברו מושפעת מנקודות החוזק והחולשה של היועץ. לעומת זאת, בשיטה של הדרכות לחשיבה עסקית, האדם בוחר ומקבל את החלטות בעצמו, הוא יודע יותר מכולם מה מתאים לעסק שלו ויש סיכוי רב יותר שהוא יצליח משם".

שמש מסביר כי קבלת עצה מיועץ חיצוני או מהבטן מונעת תהליך חשיבה. "חשיבה זה לפתוח הרבה אופציות, להתחיל לפסול אחת אחת ולהגיע לזו שהכי טובה והכי מנומקת. וזה מה שאני מאמץ בבית הספר: בראו נפתח הרבה אופציות, גם אם הן לא ריאליטיות במחשבה ראשונה, ואחר כך נבחר בחירה אחת ונמק אותה. ואם היתה לנו הנחה מוקדמת כלשהי שתוך כדי תהליך החשיבה נראה שלא תתממש במציאות, נשנה אותה".

להתחיל בהירות

את היוזמה לפתוח בית ספר לאימון והדרכה לפתיחת עסקים החל שמש במודעה בעיתון. ההיענות למודעה יצרה את המחזור הראשון ואת 29 המחזורים שלאחריהם. "לא

במקום לייעץ בחר שאול שמש, המתמחה בתכניות עסקיות לעסקים חדשים, לתת ללקוחות שלו את הכלים לחשיבה עסקית. התוצאה: כ-250 עסקים חדשים שונפתחו בארבע השנים האחרונות וכ-250 חברים חדשים

הטיפול גלגלתי שיחה עם המטפלת וקיבלתי מידע שבאה מהשטח ולא מהמוח הקודח של היזם. המידע היה אמין ותרם לגבש אסטרטגיה שאינה תלושה מהמציאות. בסופו של דבר, הבחור ויתר על הרעיון בהבנה שאי אפשר לפתוח עסק בשלט רחוק."

סיפור נוסף על יום שהחליט לשנות אסטרטגיה להתפתחות הוא על בחור שהתפרנס יפה מאוד מהפעלת תיאטרון בובות בבתי ספר ואירועים. "לאחר שהגיע אלינו ועבר את הסדנה, בחר באופציה של חלוקת זכיינות בכל הארץ. הוא חילק את הארץ לחמישה אזורים ובכל אזור איתר אדם שרצה להפעיל תיאטרון בובות, נתן את הכלים, את הסיפורים ואת העזרים, וגבה תמורתם אחוזים מההכנסות. הפעולה הזו אפשרה לו לעשות פרסום לסניפיו כמנוף לו ולאחרים. בהמשך הפסיק לעבוד בתיאטרון בובות וכיום הוא נהנה מהכנסה פסיבית מהזכיינים."

עסקים בלי חוש לעסקים

הסדנה שמעביר שמש בבית הספר שלו כוללת מפגשים שבועיים בקבוצות קטנות. היא כוללת אשכול מקצועי שבו לומדים על רווחיות וניתוח דו"ח נתונים מספריים לגבי הכנסות והוצאות. החלק העסקי מלמד איך לבחור אסטרטגיה עסקית, איך להחליט על צורת שיווק נכונה, איך להשיג, כבר בשלב התכנית, ודאות חלקית ביחס להצלחת העסק ואיך לכתוב תכנית עסקית. החלק השלישי של הסדנה הוא החלק האישי שבו רואה כל תלמיד את הנקודות החזקות שלו, היכולות שלו, היתרונות שלו, הנטיות שלו ואיך התכנית שהוא בונה יושבת על הנושאים האלה ולא על החולשות, הפחדים והרתיעה שלו. כלומר, האם התכנית בנויה למידותיו האישיות.

"למרות שהסדנה מתבצעת בקבוצות קטנות, יצאתי צורת לימוד שאני חושב שהיא האימון האולטימטיבי: מחד, אני זמין לתלמידים שבעה ימים בשבוע, אני נכון ומוכן לספק להם גם נתונים, גם קשרים עסקיים וגם חשיבה משותפת. מאידך, אני לא נותן להם את הפתרונות, אלא רק את הכלים ורק דוגמאות מאנשים אחרים. אני לא נותן להם את השורה התחתונה ואומר להם מה צריך לעשות. אני דורש מהם חשיבה עצמאית, אבל בכל הקטעים הטכניים אני נכון לסייע להם", מרגיש שמש.

כשהוא נשאל האם החוש העסקי ניתן לפיתוח או שהוא תכונה מולדת, הוא אומר: "אני מודע לכך שיש אנשים שיש להם את זה באופן טבעי. לפעמים החשיבה היצירתית היא למצוא שותפים, כי בגלל שאין לי את זה, אני בא עם רעיון לחברה אחרת שתפיק אותו ואני נהנה מתמלוגים. כלומר, יש שביל עסקי, לאו דווקא עסק עצמאי, שנכון גם למי שאין לו תכונות מסחריות."

מהי ההצלחה שאתה הכי גאה בה?

"בן 25 שגר בניו יורק והגיע ארצה לשבוע, עם רעיון לפתוח מפעל לבגדי תינוקות בניו יורק. במשך סוף השבוע ישב איתי, אחד על אחד ועשה את כל הסדנה. דיברנו על דרך מדורגת, הגיונית, הנשענת על היכולת שלו. הוא נסע חזרה ואחרי חצי שנה התקשר וסיפר שהוא כבר מוכר סחורה בהיקף שנתי של מיליון דולר לסיטונאים. הבחור לקח מעצבת סטודנטית מאחד מבתי הספר לאופנה של מנהטן, יצר דוגמאות אצל תופרת ביתית בדאון טאון, הציב אותן בחדרי התצוגה של הקניינים ומשם התקדם הלאה צעד אחרי צעד. כשהגיע לכמויות, הוא פנה לייצור במזרח."

עיתון כיס ובובות עבודת יד

כדוגמה נוספת הוא מספר על בחור שרצה להפיק עיתון ב"פורמט כיס" קטן ולחלק לבני נוער. "זה היה רעיון שישב אצלו שנים ולא הגיע לביצוע. לאחר הסדנה החליט על סדר פעולות על פיו ימכור שטחי פרסום בסך 50 אלף שקל בשלב הראשון, וכך יחסוך את הסיכון הכספי ואת המימון. הוא יצא לפרויקט בשמחה ובלב קל, והיה לו הרבה יותר קל לגייס את הסכום ולהפיק את העיתון שאותו הוא מפיק כעת אחת לחודשיים."

לאמנים ממליץ שמש להשתמש במדרגה ראשונית של חשיפה באמצעות ירידי אמנות. "מתברר שכשהמוצר טוב, אפילו אם נשים אותו בחלון ראויה של דוכן צנוע ביריד אמנים, דוגמת נחלת בנימין, הוא יוכל להמריא. היו לי מספר לקוחות שהשתמשו בכמה הזו, ואחת מהן, אישה שתפרה בובות, הגיעה אלי בשלב הראשוני כשעדיין לא יצאה לשווקים אלא יצרה ומכרה לחברים בלבד. לאחר הסדנה היא הגיעה למסקנה שהיא לא בנויה לשווק לחנויות, אבל שהיא רוצה ויכולה לשבת ביריד אמנים. היא ישבה ביריד שנתיים ויום אחד ראתה תיירת אנגלייה את הבובות והתאהבה בהן. מאוחר יותר היא פתחה עם התלמידה שלי שותפות ושיווקה את המוצר בהצלחה באנגליה וגם בעלי חנויות ישראלים שחיפשו דברים מעניינים החלו לרכוש את המוצר. הבחורה הזו מייצרת מדי שנה סט של בובות, המודלים נשלחים למזרח הרחוק, שם מיוצרות הבובות ומשם מיוצאות לאנגליה. הקפיצה של יומית זו התרחשה בזכות זה שאפשרה לאחרים למשוך אותה קדימה ולא בזכות יוזמה שיווקית שלה."

האם יש יזמים ששינו את דעתם לאחר שקיבלו את הכלים?

"ברוך כלל, כשאדם מגיע נלהב, אנחנו לא מגיעים למצב שהוא יורד מהרעיון שלו, אבל ייתכן שהוא יקבל פנים אחרות בין אם בסדר הדברים, מה נכון לעשות קודם או בפנייה אל קהל אחר מזה שחשב עליו בתחילה, או מבחינת התאמת התכנית לאישיות שלו."

"בדינמיקה שלי עם התלמידים נוצר קשר מאוד אישי ודיסקרטי וצריך לדעת איך לנתב את זה לחשיבה משותפת ולא להיכנס למשבצת הפסיכולוג. למשל, לפני כל שיחה התייעצות התלמיד לוקח על עצמו שיעורי בית לרדת לשטח, לשווקים, לאסוף מידע ולהביא פתרונות שהוא מוצא אצל אחרים. במצב כזה ההתייעצות מתנהלת על האופציות שהוא הביא באופן הרבה יותר קונקרטי ופחות פסיכולוגיטיטי."

ריגול עסקי

שמש מספר על תלמיד שביקש לפתוח מכון ספא אך כיוון שהוא אדם שומר מסורת, הייתה לו רתיעה מהתנסות במכוני ספא קיימים. "במקרה הזה, כשהוא לא יכול היה לאסוף מידע קונקרטי, הוא ביקש ממני ללכת לאסוף את המידע עבורו. ניגשתי לטיפול שיאצו בשני מכוני ספא מובילים בתל אביב. ואחרי ארבע שעות מענגות למדי הבאתי מהשטח כמות נתונים גדולה ואמינה, תוך פטפוט עם המטפלים, פקידת הקבלה ומבט במתקנים השונים. מאחר שהטיפול נקבע להיות הטיפול הראשון, והגעתי חצי שעה לפני הזמן, יכולתי לצפות בהתארגנות של בעלי התפקידים במקום, ואז קיבלתי המון פרטים דיסקרטיים, כמו כמה משכורות מקבלים המטפלים, כמה טיפולים נקבעו לאותו יום, מהן שעות השיא בעסק, אילו צורות שיווק היו אפקטיביות.

"בארץ אין הקפדה יתרה על ענייני רשמיות, אז אחרי

