ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller - Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

המרובע הניהולי / תכנון

התבוננות בעולם הגדול שנקרא ניהול עיסקי מאפשרת למי שרוצה בכך לראות את התוצאה של פעילות מורכבת, משולבת ומסונכרנת להפליא, של גורמים רבים מאוד. מי שחי ופועל בעולם הזה, ונושא באחריות אישית לתוצאות החלטותיו מודע היטב למשמעות הנובעת.

תיאוריות רבות מספור, בכל סוגי המדיה מפרשות את מציאות הניהול העיסקי. לכן השורות הבאות אינן עוד תיאוריה, אלא תיאור תמציתי הממיין תמונת עולם זו למרכיביה, ומאפשר למי שרוצה בכך לראות את הגורמים החשובים המהווים את שלד הניהול.

התיאור הגרפי של תמונת העולם הניהולי הוא המרובע הניהולי. הוא מורכב מארבע צלעות – תכנון, ביצוע, שליטה, בקרה. לא כולן שוות. אבל הן מחוברות, ויוצרות מסגרת ניהולית עיסקית.

צלע הבסיס, שעליו עומד המבנה היא התכנון. עמודי יכין ובועז הם הביצוע והשליטה, ומחברת אותם - צלע הבקרה.

הפעם אני רוצה להתייחס לצלע הבסיס, היא צלע התכנון.

התכנון העיסקי נעשה באמצעות כללי התקצוב. הם יוצרים את נתוני התכנון (= התקציב העיסקי), והתוצר הוא מערכת נתונים כספיים המבטאת את גורמי הפעילות העיסקיים.

לא צריך ציטוטים היסטוריים כדי לאשש את הדברים, אבל קשה לוותר על משהו כל כך קולע – "אם נדע תחילה היכן אנו עומדים ולאן אנו הולכים, נוכל לשקול טוב יותר מה לעשות וכיצד" אמר אחד, אברהם לינקולן, עוד טרם המלחמה.

מוקדי ההתייחסות של התכנון העיסקי הם אלו –

- מדוע לתכנן
- ניתוח הפעילויות העיסקיות והאמצעים העומדים לרשות הפירמה העיסקית
- איך לתכנן ולתקצב
- שלב ניפוץ החלומות
- בקרה והמשכיות

בסוף הטקסט יש הצגה ויזואלית, לקישור וחיזוק.

מדוע לתכנן

כי מה שהיה זה לא מה שיהיה.

כיום, כשחברות מתנהלות בכפיפות למערכות חשבונאיות הדוקות, וחייבות להציג תמונת מצב עתידית למשקיעים או לממנים, נראה (לפעמים...) שהתשובה לשאלה מדוע צריך לתכנן ברורה – למען הצגת אותה תמונה. אלא שהתמונה שאותה רוצים להציג היא דווקא התוצא המשני.

התוצא העיקרי של התכנון העיסקי מיועד למנכ"לי הפירמות ולמעגל המנהלים הצמוד אליהם, והוא השילוב והמינון של כל הגורמים המעורבים בתהליך העיסקי של הפירמה, שילוב המיועד לרכז את כל וקטורי המאמץ לכיוון התנועה קדימה. שנת עבודה מפורטת ועוד קצת קדימה בתמצית.

לקחת את הנתונים הכספיים של השנה שעברה ולעשות להם "העתק והדבק" במכפלה של מקדמים כאלו או אחרים, היא פעולה של הימור, ולעיתים הימור פרוע. ויש הימור פרוע וגם גרוע – לא לתכנן.

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

האנלוגיה הכי טובה לדעתי – מי שמתכנן נכון יוצא למסע עם מפה עדכנית, רבת מימדים. מי שמעתיק תכנון – יוצא למסע עם הוראות הגעה בע"פ מעוברי אורח.

אם זה לא מבהיר את הסיבות לתכנון, הנה עוד משהו – כשבונים בנין מתחילים בתכנון אדריכלי – על מה אנחנו חולמים. אבל מי שבונה בלי תכנון הנדסי (קונסטרוקציות, למי שמתקשה), יבנה, אם בכלל, בניין נמוך מאוד, ויבזבז הרבה חומר ועבודה.

ומי שלא מתכנן, אלא "מתנהל" מיום ליום, ומגיב לאירועים - המסלול הניהולי שלו יהיה קצר.

מתי לתכנן – תכנון שנתי קדימה זו הנורמה, והיא נכונה. מי שחושב שאפשר לשנות את התכנון קדימה לפי התקדמות הביצוע הוא כמו מי שמשנה את מרחקי השנתות בסרגל בכל פעם שהוא מודד. למדידת העמידה בתכנון משתמשים במודל הבקרה.

יש חברות עיסקיות שמתחילות את התכנון רק אחרי השלמת איסוף כל הנתונים משנת הפעילות הקודמת. התוצאה היא בדרך כלל השלמת התכנון כאשר השנה החדשה כבר רצה חודשיים בערך. זו טכניקה בעייתית, כי היא מתייחסת לתכנון כתוצר של ניהול הספרים.

אומדן שני חודשי הפעילות האחרונים חשוב לתכנון כי כשבוחנים לעומק את הפעילות, האומדן צריך להיות קרוב מאוד למציאות, והסטייה זניחה. לבעלי קיבעון לסדר מושלם – אפשר לבצע עדכון נתוני שנה קודמת לאחר חודש, כאשר התוכנית עצמה נסגרה בזמן, כלומר - לפני ששנת הבסיס מסתיימת.

הגישה שאומרת "קשה לחזות את העתיד, אז חבל על הזמן" כבר עברה מן העולם. תכנון אינו נבואה. זו עבודה יסודית של בירור וליבון נתוני הפעילות העיסקית. ומכיוון שיש היום הבנה חובקת כל כמעט לגבי הצורך בתכנון, אפשר לבחון את מרכיבי התכנון.

התוצאה המדלגת – קביעת יעדים

קביעת יעדים היא פעולה חמקמקה.

זו הפעולה הראשונה לקראת כל תכנון. לכן היא קלה – מהנסיון ומהפעילות קובעים יעדי מכירות כספיים וכמותיים. זהו הביטוי של מוביל העסק לשאיפות. אבל מי שעוצר כאן, כלומר מבחינתו אלו היעדים הסופיים, דומה למישהו שיש בידו כפתור ועכשיו צריך לתפור לו חליפה.

לכן הדילוג הראשון – הערכת השווקים – מה קרה, מה עלה ומה ירד, מתחרים חדשים, לאן הולכים וממה מסתלקים, ומה התמורות. בסיום השלב הזה היעדים כמעט תמיד מדלגים, למעלה, למטה, אפילו הצידה.

הדילוג השני – אמצעים – עם מה עובדים, מה לחדש ומה לגרוע, השטח מספיק? ניתוח הספקים של אדם ומכונה. ושוב היעדים מדלגים, אבל יותר מותאמים.

עכשיו אפשר לראות אם וכמה התרחקנו מיעדי ההתחלה, ומדוע את היעדים הסופיים קובעים באמת רק בסוף התכנון. אבל אז הם מקובעים היטב.

ועכשיו הדילוג האחרון – תוספת מאמץ. אם נוסיף עוד משהו ליעדים שקבענו המעטפת אולי תהיה מתוחה, אבל יהיו בה פחות שטחים מתים.

וישנו כמובן מימד נוסף לקביעת היעדים, מבט מרחיק ראות, או בשפת החכמים 'תכנון אסטרטגי'. איפה תהיה הפירמה העיסקית בעוד חמש שנים. מימד זה הוא עניין לדיון נפרד. הפעם אני עוסק בתכנון לטווח המיידי – שנה אחת ועוד קצת.

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

ניתוח פעילות ואמצעים

על מה מדברים כשמדברים על פעילות ואמצעים? על הכל. וכדאי מאוד להשתמש בעדשה רחבת זוית, וגם בטכניקת רנטגן.

כל עסק יודע במה הוא עוסק. נכון? רק בחלקו. כי לכל עיסוק יש צדדים שונים, ושלוחות וזרועות, ולפעמים הם הופכים להיות העיקר. זו הסיבה להניח, כל שנה מחדש, את הפעילות העיסקית על השולחן, כמעט כאילו מבקשים לגייס הון ממשקיעים שמבינים עניין.

יש שאלות שראוי במיוחד לשאול –

- הפעילות שלנו נכונה? האם אנחנו מייצרים ומוכרים את המוצרים שהשוק רוצה? האם יש לנו בקנה פיתוחים עיסקיים? האם הם מתאימים להערכותינו את השווקים?
- מי יהיו הלקוחות שלנו בשנה הבאה? באיזה מטבע הם יעדיפו לסחור איתנו?
- מה הרווח הגולמי בכל מרכז רווח? ומה התפעולי?
- צריך לדבר על השקעות? השנה רק תחזוקה ושיפורים?
- מדידת ההספקים נכונה? תהליכי הייצור שלנו מעודכנים? בקרת האיכות מזכירה לפחות TQM?
- צריך לגייס השנה מנהלים? מהנדסים? אנשי מחשב?
- המשוב הפנימי? צינורות התקשורת מהירים? יעילים? מי מדבר עם מי?

מועד התכנון השנתי הוא לא קדוש ובלעדי לבחינה, אבל לקראת שנה חדשה הוא נוח, וקבוע. סביר מאוד שכל השאלות עולות פה ושם במהלך שנת העבודה, אבל הבחינה הכוללת שלהם, ההתייחסות ההוליסטית, היא הכרחית. וההתייחסות במסגרת צ׳ק ליסט קשיח אבל תוכן פתוח – חיונית לחיי הפירמה.

איך לתכנן

למקרא הדברים עד כה יהיו מי שיגידו – זה ריטואל ארוך, פרקטיקות מוכרות, ואפשר לקצר.

ובכן נכון במידה מסויימת, כל עוד עובדים בשיטת ״צ׳ק ליסט״, כדי להבטיח (לעצמנו) שלא נגררנו לטכניקת ״העתק-הדבק״. בשימוש בצ׳ק ליסט מציפים את השאלות והתשובות ומעדכנים לפי הצורך. דוגמה לרשימה מעין זו מובאת בסיום.

צעד ראשון - קביעת היעדים הראשונית.

צעד שני - מכינים טיוטה ראשונית, מלאה. כדי לסגור את כל הנושאים המצריכים התייחסות. זה אמור לקחת כשבוע עד 10 ימים. אם הטיוטה מלאה, כלומר כוללת התייחסות כספית – וכמותית - לכל הסעיפים ומציגה פרופורמה מלאה לרווח והפסד, המנכ״ל יכול להבין מהר ולהתייחס מהר.

חשוב לזכור - טיוטת תכנית **לא** מלאה מובילה וגורמת לבזבוז זמן של מי שצריך להחליט.

צעד שלישי - הדיון בטיוטה – בהתאם לסקירת כל הגורמים שמעורבים – שיווק, הנדסה, ניהול ייצור, ניהול איכות, כספים. זוהי התחנה האחרונה בהשלמת טיוטה לדיון סופי וסגירת התכנית.

מה שחשוב – לא לפחד ״לערבב את המים״ – לזרוק שאלות קשות ולהתמודד עם תשובות.

הנושא המרכזי בכל תכנון - אי הוודאות.

בחברות קטנות ההתיחסות לאי הוודאות בעייתית במיוחד. וכמו בנושאים אחרים, כדאי לחלק את הבעייה לגורמיה. כדי לטפל בה יש כמה כלים בטוחים –

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

- ✓ ביצועי העבר – זה הבסיס הכי מוצק, מכיוון שהם משקפים את היכולת המוכחת של הפירמה העיסקית. הסתמכות עליהם מאפשרת ביטחון מספיק לגבי התקופה החדשה.
- ✓ כושר הייצור – זה גורם מורכב שכולל מיכון ושטח, ובייחוד צוות העובדים וניהולו. זהו עוגן מציאות מצוין. מי שמייצר בהיקף של 100, כדאי שלא יתכנן לייצר בהיקף של 200, אלא במקרים מיוחדים של השקעות חריגות.
- ✓ מצב השוק – ככל שהתחרות חזקה יותר, אופק התכנון יישאר קרוב יותר לביצועי העבר. אם השוק מאותת על שינוי, כדאי מאוד להיות קשוב.

וכמובן – תכנון טוב מאפשר הצגת רגישות, ברמת הכמויות, בהיקף המחזורים, וכמובן מבחינת שערי החליפין.

נושא נוסף שזכה להתייחסות היתה השאלה – לתכנן בהמשכיות או לתכנן מאפס. אלא שהדרכים בהן חברה עיסקית מנהלת את הנתונים שלה הפכו את השאלה לנחלת העבר. כיום, בהסתמך על ERP ועל CRM ניתן לעשות את שני הדברים יחד, ולכן לבנות בסיס תכנון חזק.

התכנון צריך להיות בהתייחסות ל- 100% של סעיפי ההכנסות וההוצאות. זה מחייב לבחון כל סעיף, וגם אם ההשתנות בו זניחה, הוא צריך להיבחן באופן ספציפי ולא כחלק מתרכובת.

התכנון העיסקי הוא על כן הסיכום של היעדים והאמצעים, וכמו כל מוצר איכותי הוא מכיל מידה מסויימת של תוספת אישית של המוביל, המעניקה לתכנון את המימד האישי שלו.

שיטה שמוכיחה את עצמה כשלד תכנוני יעיל היא שימוש במטריצה המכילה את היעדים והאמצעים, כאשר הם מבוטאים על ידי סעיפים של הכנסות והוצאות.

ניפוץ החלומות

השלמת התכנון "הטכני" היא הביטוי של יעדים והוצאות במונחים של כסף,.

אבל השלמה זו חייבת לכלול בתוכה גם גורם נוסף, שברובו חבוי ועלום – ההתאמה בין תוצאת התכנון לתמונת הבסיס של המתכנן.

מעבר להתאמה הנדרשת, החיונית להצלחה, של אמצעים ליעדים, התכנון מיועד לשרטט את הדרך למוביל העיסקי כדי להתקדם.

רק באגדות אפשר להניף שרביט קסמים ולראות את המטרה מתגשמת. כבר ביום הראשון של תקופת ביצוע כל שהיא, מתגלות סטיות והשפעות חדשות.

לפני סגירת תכנית העבודה כדאי לקחת אוויר, חמש דקות הפסקה ולהיות ריאליים - יעדים שעושה העסקים רצה לראות מושגים בשנה מתבררים כלא ריאליים. הוצאות שנראו תואמות את היעדים מתגלות גם הן לא מציאותיות. ובעיקר, הזמן הנדרש לביסוס פעילות ולהשגת מטרות מתגלה כבעל תכונות של אופק – מתרחק ככל שמתקדמים.

זה המקום להתעשת – חשוב לזכור שהנייר סובל הכל, ולכן טבלאות התכנון יכולות להיות מתוחות, אבל לא מאולצות. כדי להגשים חלומות צריך לתכנן נכון, גם אם מתברר שזה לוקח יותר – אמצעים וזמן.

בקרה והמשכיות

שנת הפעילות החלה, המנכ"ל והצוות יודעים לאן פניהם מועדות, ומה האמצעים שברשותם. וכפי שכל מי שמעורב בפעילות עיסקית יודע, ההפתעות לא עומדות בתור ומתחילות ביום הראשון. איך ממשיכים להחזיק את האצבע על הדופק? איך וכמה לתקן את השיבושים או, וזה כמובן טוב בהרבה, לא לפספס את המומנטום?

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

תפעול בקרה דינמית, רציפה ומפורטת הוא התשובה העובדתית לשאלות המתעוררות. מודל הבקרה עצמו הוא עניין לפרק מיוחד, והפעם אציין רק את עיקריו –

- Δ מודל התכנון הוא בסיס מודל הבקרה. המנכ״ל צריך לראות מה קורה בכל שורת תכנון, במשולש ברזל - השוואה רציפה ומקבילה : תכנון – ביצוע - לשנה קודמת.
- Δ הבקרה היא עובדתית – השוואת נתונים וציון הפרשים. הערכת הבקרה היא תפקידו של המנכ״ל, שצריך לקבל עובדות ולא פרשנות.
- Δ הבקרה צריכה להיות רציפה, בלי קשר לתוצאות העיסקיות.
- Δ לימוד ממצאי הבקרה חייב גם הוא להיות רציף. גם כשהכל נראה בסדר חייבים לראות את הדוח התקופתי. אחרת נוצרים מעצורים בשטחים המתים.

סיכום

מאמר קצר זה סוקר את מרכיב התכנון העיסקי במרובע הניהולי, או במילים אחרות – מציע את המפרט הדרוש כדי שניהול העסקים יפחית במידה רבה את אלמנט ההפתעה, יסמן דרכי פעולה להגעה ליעדים, ויאפשר תגובה מושכלת ומתוזמנת לאירועים.

מעבר למרכיבים ״הטכניים״ של התכנון העיסקי, חשוב שאישיותו של המנכ״ל תטביע חותם על התכנון, והשימוש בכלי התכנון ייצור איזון בין חלומות ושאיפות לאמצעים.

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

סכמת תכנון

את תהליך הכנת תכנית העבודה לשנה הבאה ננסה לנצל לצורך בחינה מחודשת של התאמת הארגון ומחלקותיו ליעדי התכנון, בדגש על מערכות איסוף וניהול הנתונים בצמוד ליעדים, לאתר את נקודות החסימה, ולחזק את הקשר שבין אנשים לאחריות ליעדים.

יעדים - המטרות שרוצים להשיג בתקופת התכנית

מכירות	ייצור	רווחיות
מחזור מכירות כולל לקוחות עוגן לקוחות חדשים מטבעות מכירה אמצעי השיווק	כמויות לפי לקוחות כמויות לפי מוצרים מוצרים חדשים	רווחיות כוללת רווחיות מרכזי רווח רווחיות לקוחות

התאמת בסיסים ליעדים

מכירות	ייצור	ניהול
יעדים לאנשי מכירות יעדים ללקוחות הגבלות לסוג מטבע	מצבת עובדים תיאום פיתוח-ייצור השקעות בציוד	עיבוד נתונים נהלי עבודה משוב פנימי

בחינת תהליכים

זיהוי רמת תפקוד	תהליכים לשינוי	ניהול
תהליכים ברמה נמוכה תהליכים סבירים תהליכים טובים	תהליכים לשיפור תהליכים לשינוי תהליכים חדשים	זיהוי חסמים

בניית התכנית

יעדים	תהליכים	תכנון כספי
סיכום יעדים הקצאת יעדים	הקצאת אחריות ניהולית לניהול השיפור והשינוי בתהליכים	תכנית כספית מפורטת בחינת רגישות מודל הבקרה