



זה

והמדינה"

חרים

זתים

אח

עסקיות

ססים

ים ובינונים

פיננסים

יננסים

סיות

לכליות

יננסית

ננסים

לכלים

לה ופיננסים

עמוד הבית < Sub Upper Bar < סטטוס < גיליון אוגוסט 2007

## גיליון אוגוסט 2007

### כיצד להזניק חברות הזנק?

אורית שיבר, סטטוס  
 מהן הסיבות העיקריות לכשלונן של חברות סטרט-אפ? מה בין יזם נלהב למנהל מנוסה? ובמה צריכה להתמקד התוכנית העסקית?

אין זה סוד שלא כל חברות הסטרט-אפ זוכות לפינאלה נוצצת כמו בסדרת הטלוויזיה "מסודרים", או ההצלחה של מיראביליס, שנמכרה ב-407 מיליון דולר ל-AOL, ושל YouTube, שנמכרה ל-google ב-1.65 מיליארד דולר. אז מה מביא חברת הזנק אחת לפתח מוצר ששוויו מיליוני דולרים (לפחות), לצמוח ולזכות להצלחה כלכלית, בעוד שאחרות מדשדשות, משנות כיוון, מגייסות, מצמצמות, בקושי מצליחות לשרוד, או נמחקות כלא היו? ומה מביא שלושה צעירים בדירת מרתף להקים את החברה הענקית הבאה? ננתח כאן את הסיבות לכישלון הסטרט-אפ המצוי, ונציג פתרונות שישפרו במידה ניכרת את סיכויי ההישרדות וההצלחה של חברות הזנק.

### חברות סטרט-אפ - תמונת מצב

חברות סטרט-אפ רבות סוגרות את שעריהן כחמש שנים לאחר היווסדן. במרבית מהחברות הללו לא נמצא שיעור צמיחה משמעותי, הן לא היו רווחיות, כך שלא היה להן סיכוי לשרוד. מראיונות עם אנשי מפתח בחברות סטרט-אפ עולה תמונה דומה:

נראה שבחלק גדול מהחברות מתמקדים היזמים בפיתוח הטכנולוגי ומקדישים את כל מרצם "להביא את הדבר הגדול הבא". יחד עם זאת, בצד הניהולי לא תמיד יש בידם את הידע או את הניסיון הנדרש. נהפוך הוא, בחלק גדול מהמקרים אין להם כל ידע או ניסיון ניהולי מתבקש.

ממחקרים עולה כי ההנהלות בחברות הסטרט-אפ שנסגרו, לא היו מודעות לסוגיות הכרחיות של התכנון העסקי. במקרים רבים הם מוצאים בחברות אלו יתרון אסטרטגי, ולכן קשה היה להן למשוך לקוחות פוטנציאליים. כיוון שמרכיבים אלה הם חיוניים להישרדותה של החברה, הרי שבהיעדרם אין לחברה סיכוי לשרוד. במקרים אלה, טוענים החוקרים, פשיטת הרגל שלה צפויה מראש החל מיום היווסדה.

ובכל-זאת, למרות הדברים האמורים, חברת מיראביליס (שפיתחה את ICQ - תוכנת המסרים המידיים הנפוצה ביותר בעולם) נוסדה על-ידי שלושה צעירים חסרי ניסיון ניהולי, ובכל זאת "הגיעה לגבורות", הכיצד?

במיראביליס, אביו של אחד המייסדים הוא ד"ר יוסי ורדי, שהיה שותף פעיל להחלטות, ובוודאי לרקימת העסקה למול AOL. ורדי, שהגיע לחברה עם שנות ניסיון רבות בשוק הציבורי והפרטי, הביא איתו לא רק ניסיון, אלא גם רשת גדולה מאוד של קשרים ענפים. הוא גייס לצורך הפעילות של החברה עד למכירתה 3.2 מיליון דולר מכמה אנשי עסקים מנוסים וכן מגופים מוסדיים כמו אריסון טכנולוגיות וקרן שלום.

"סימנתי את AOL ואת מיקרוסופט כמועמדות פוטנציאליות לרכישה", אומר ורדי. "בכל פעם במהלך 1997 שראיתי את סטיב קייס, מנכ"ל AOL, בכנסים ובתערוכות, דחפתי אליו פתק עם מספר המשתמשים שהגענו אליו. בכל פעם הפתק היה עם מספר משתמשים גבוה יותר. בינואר 1998 פגשתי את קייס פעם נוספת בוועידת דאבוס, כשהפעם על הפתק התנוסס המספר 8,000,000 משתמשים. הפעם קייס הבטיח שיקנה את מיראביליס, רק בתנאי שאפסיק לדחוף לו את הפתקים האלה", הוא מספר בצחוק. אחרי המכירה הם הפכו לחברים טובים מאוד (מתוך 22.02.07, NRG). כאשר נסמכים על חוסר הניסיון של ההנהלה, שלושה סימנים עיקריים צפויים להופיע: הוצאות כבדות, שיעור מכירות



נמוך והערכות נמוכות מדי של ההוצאות הצפויות ושל אלה שנעשו. שלושת הסימנים האלה הם האותות הראשונים לפשיטת רגל ההולכת ובאה. בשלב מאוחר יותר יתנו הנתונים הפיננסיים אינדיקציה דומה; כאשר תזרים המזומנים והרווחיות נמוכים, הרי שמהר מאוד הדבר מוביל לבעיות נזילות. במקרים אלה עלול להגיע קץ החברה. חוקרים מתארים תסריטים נוספים, המתרחשים כאשר חברות סטרט-אפ מצויות על סף סגירה, ובעלי המניות מודעים למאבק ההירשדות ומתחילים "לעשות שרירים"; ללחוץ לקיצוצים ו/או לתוצאות מיידיות. יוצא שהחברה כושלת ביצירת יחסים יציבים עם בעלי המניות, ותגובותיהם של בעלי המניות מקצינה אף יותר את קשיי הארגון. הנהלות מבינות בהדרגה את הצורך בהבניה מחדש של הדברים, אך מתקשות בשלב זה לקבל מימון בנקאי או אחר. לכן, חברות שהיה להן מחסור בהון פיננסי בתחילת דרכן - מתקשות לערוך שינויים, ולמעשה אין להן דרך לשנות את האופן שבו הן עושות עסקים. עוד נמצא במחקר על חברות הזנק שכשלו, כי גם חברות שהחלו את דרכן עם הון "סביר" לא שרדו, משום שהנהלה לא ידעה אם להעריך את הסיבות לחוסר הרווחיות או לרווחיות הנמוכה, ואם לשנות את מדיניות החברה. לסיכום, מחקרים שונים מעידים על כך כי חברות צעירות אינן שורדות בשל ליקויי תפקוד הנהלה והעדר למידה ארגונית. בנוסף לכך, איבוד הלגיטימיות של החברה בעיני בעלי המניות מביאה לתקיעת המסמר האחרון בקבר חברת ההזנק. אז מה ניתן לעשות כדי לסייע לחברות הזנק לא רק לשרוד אלא גם להצליח?

### זרע שיצמח או זרע פורענות

בשלב ה-seed (השלב הראשוני בחיי הסטרט-אפ) מתחילה "הרצת" החברה הצעירה. הרבה לפני שניגשים לייסוד חברת סטרט-אפ יש לבצע מספר פעולות קריטיות אשר יגדירו בבוא היום את אופי החברה, את התהליכים שלה ואת יחסיה עם הסביבות הרלוונטיות לה. תהליך מקדים זה אורך בדרך-כלל מספר חודשים. הקמה סטרט-אפ בתחום הטכנולוגי מצריכה מספר שלבים בתהליך ההקמה:

1. בדיקת כדאיות להקמת עסק חדש (רעיון, טכנולוגיה, מגמות השוק, ייחודיות, לקוחות המוצר, מתחרים, רווחים).
2. פיתוח עסקי ואסטרטגי.
3. הגדרת אמצעים ראשוניים והמקורות שלהם.
4. הכנת תוכנית עסקית.
5. הכנת Demo.
6. הכנת פרזנטציה.
7. הכנת תוכנית עבודה והגדרת לוחות זמנים.
8. גיבוש הצוות הראשוני, הגדרת השותפות והתפקידים.
9. חתימת הסכם מייסדים.
10. תחילת פיתוח.
11. הקמה אדמיניסטרטיבית.
12. גיוס ראשון (Seed).

על היזמים לבדוק מהם הנושאים הנוספים שיש לבחון לפני שיתחיל, על-מנת למנוע מפח נפש והפסדים כספיים בעקבות אי הכנה מספקת ובחינה מתאימה.

שלב הפיתוח העסקי ובניית האסטרטגיה הינו מורכב, בסופו על היזמים לגלות בקיאות בשוק בו הם מצויים; במצב הלקוחות; המתחרים; המוצר - כולל יתרונותיו וחסרונותיו; האסטרטגיה השיווקית בה ינקטו; המודל העסקי שבנו ובחנו; והכנת מודל הכנסות והוצאות צפויות.

### התחומים המטופלים בתהליך הפיתוח העסקי הם:

• **הרעיון, מטרות אסטרטגיות** - מה הרעיון, האם יהיו קונים למוצר/שירות, מה נמצא בחיפוש אחר דברים דומים, מי הלקוחות, הטכנולוגיה הנדרשת וסיכוייה, היזמים/הצוות המוביל. ג'ים קולינס (מחבר רב המכר "לנצח נבנו") כותב בספרו "גלגל התנופה" כי בחברות מצליחות רבות נוהגים בהתחלה להעלות את האנשים הנכונים לאוטובוס, להוריד את האנשים הלא-נכונים, ולהושיב את האנשים הנכונים במושביו הנכונים.

• **החזון** - מהי הפילוסופיה והאסטרטגיה הכללית, כיצד אתה רואה את החברה ומהן ציפיותיך לשלוש/חמש/עשר השנים הבאות. מתלווה לכך הרעיון של "לחשוב בגדול", ליצור משהו שיהיה מוצלח מהקיים. כשג'ף בזוס הקים את אמאזון. קום, הוא לא בנה חנות ספרים שכמות הספרים בה גדולה ב-25,000 מהמוצע (250,000) בחנות רגילה. הוא הלך בגדול, והציע 3,000,000 ספרים בחנות מקוונת.

בחברות סטרט-אפ הסיכונים רבים, כמו-גם אי הוודאות: ניתן, לדוגמה, לבחור בטכנולוגיה לא נכונה, או להתמקד בנתח שוק שאינו מתאים, ולגלות זאת רק לאחר שהושקעו משאבים רבים בתהליך. יחד עם זאת, חלק גדול מהסיכונים ניתנים לשליטה, או לפחות לניהול, על-ידי הערכת האפשרויות והסיכונים באמצעות תכנון מוקדם.

מנכ"לים ומנהלים בחברות הזנק, לרוב, מגלים, כי למרות האופטימיות הבלתי מרוסנת, החיים בסטרט-אפ עלולים להיות מתישים. באופן מקרי או מוזר, הם מוצאים כי התחרות לא גועת או עוזבת את העיר; לקוחות לא נוטים בנקל ספקים קיימים לטובת מוצריה של חברה חדשה; למשקיעים, לעתים, ישנן מחשבות שניות ביחס להשקעתם והם מפסיקים לספק את הגיבוי הנדרש; והאווירה בחברה לעתים קשה מדי מכדי שניתן יהיה לשנותה. העובדה שבחברות סטרט-אפ לא צופים את הדברים מראש ולא נערכים לקראתם, היא זו שקושרת את כל הבעיות הללו יחדיו. צפייה והיערכות לקראת העתיד לבוא הם תפקידה של הנהלה בחברות חדשות.

נוסף על כך, ההתלהבות הכרוכה בפוטנציאל הקיים של העסק, מביאה לכך שמספר משימות "קטנות" לא מבוצעות, או נחשבות ללא חשובות, באותה נקודת זמן. גם אם קיימת תוכנית עסקית, הרי שלא הכל נעשה בעתו - אם בכלל. על-כן, תכנון הולם קריטי להתפתחות תקינה, והתנאי הכרחי להצלחת החברה הוא ניהול טוב.

### ניהול טוב כולל:

תכנון ארגוני לפני בניית החברה.

- שכירת האנשים "הטובים ביותר" לעבודה.
- הבניה של מתודולוגיה לפיתוח המוצר.
- פיתוח תרבות ארגונית אפקטיבית.
- קביעת מטרות יציבות לאורך זמן.

כולנו שמענו את הטעויות הנפוצות, הקשורות לביצוע החלטות בחברות סטרט-אפ, כמו, למשל: "מה שעשיתי הוא טוב מספיק"; "הכללים האלה לא ממש רלוונטיים לנו"; "אין לנו תחרות בתחום העיסוק שלנו"; "נחצה את הגשר, כאשר נגיע אליו".

### תוכנית עסקית וחשיבה חדשנית

חשוב להבין כי הצבת מטרות היא חלק מבנייה מדויקת של תוכנית עסקית. ניתוח שוק, ראינות עם ספקים פוטנציאליים, בריתות אפשריות במהלך שלבי הצמיחה השונים וקביעת תאריכי יעד סופיים להשגת כל מטרה - הכרחיים בהכנת התוכנית העסקית.

ראיה ברורה של המטרה האולטימטיבית של הארגון הכרחית לשם הצבת המטרות האחרות (כפי שאיש פיתוח אינו מתחיל לקודד עד שאינו מבין את הסוגיה שעליו לפתור).

הפעולה הפשוטה של הצבת מטרות והבהרתן מגדילה את הסיכוי שהארגון ישיג את המטרות הללו. הפעולה הזו מבטיחה שכולם מבינים איפה הם נמצאים, ומספקת מדריך יום-יומי לדברים שעל העובדים לעשות. הכלל הזה נכון לכל משימה: סיום האפיון, בניית אבטיפוס, השגת לקוחות ראשונים, אספקה, גבייה, גיוס כוח אדם, הכנת חומרים שיווקיים ועוד.

למטרות יש ערך רק אם אתם מודדים את ההתקדמות. פתגם עתיק אומר: "מה שנמדד - נעשה". לא משנה מהו המוצר או השירות שמפתחים, הרי שמדידה חודשית ורבעונית הכרחית כדי לבחון שאכן ההתקדמות מושגת. יש הטוענים כי בחברות הזנק חייבים לבחון ולדווח על תוצאות אחת לשלושים יום. ככל שהארגון שלכם יתבגר וייעשה מחושב יותר, תוכלו לעבור ללוח זמנים רבעוני.

בנוסף, פיתוח של תהליכי חדשנות בארגון הוא אחד הסיבות להצלחת חברות הזנק. Catherine Kitcho מציינת בספרה "10", "High Tech Product Launch" צעדים הכרוכים בפיתוח מוצר חדשני:

1. הגדרת המוצר - דע מה אתה בונה לפני שאתה מתחיל בפיתוח.
2. מאפיינים אסטרטגיים - הבן מדוע אתה בונה זאת, למי ולאילו מטרה.
3. זיהוי הלקוח - הבהר מיהו הקבוצה שמהווה את לקוחות היעד שלך.
4. זיהוי השוק וגודלו - זהה את פלח השוק ואת ההזדמנויות שבו.
5. תחרות - מי עוד נמצא שם בחוץ?
6. מיצוב - הבן מהו מקומך בהשוואה למתחרים ואיזה ערך מוסף מספק המוצר שלך ללקוחות.
7. מסרים - היה ברור ומדויק במסרך.
8. תוכנית שיווק - הכן אסטרטגיה שיווקית.

9. השקת המוצר - הוצא את המוצר עם כמה שפחות טעויות, אך אל תחשוש לעשות טעויות (מהן לומדים).

10. חזרו על הדברים שלמדת - תמיד עצור כדי להביט אחורה על הדברים שהשגת וראה היכן ניתן להשתפר.

גאי קוואסאקי, מחבר "חוכמת היזמות", מציע לא לחכות עד שתפתח מוצר מושלם או

שירות מושלם. די בדי טוב. בהמשך יהיה לכם זמן לשפר וללטש. השאלה היא אינה כמה אתם גדולים כשאתם מתחילים, אלא כמה גדולים תסיימו. ויש לכך דוגמאות רבות; למשל, פיתוחים של מיקרוסופט, ובמיוחד הדפדפן שלה, שיצאו לא בשלים רק בכדי להתחרות בחברות אחרות, כגון: בורלנד, או נטסקייפ. גרסאות מאוחרות יותר סגרו את הפער.

ואנו נוסיף לכל אלה מדד נוסף: הפטנטביליות של המוצר (מהמלה "פטנט") וקלות ההעסקה שלו. אם יש לך משהו נהדר, שחברה גדולה יכולה לקחת אותו בקלות ותוך חודש להעמיד משהו משלה - אתה בבעיה.

ניקח לשם המחשה את חברת אורכית. אורכית היא חברת טלקום ישראלית שידעה עליות ומורדות רבים. אם בוחנים את נקודת המפנה, את הסיבה שגרמה לאורכית להצליח ולהפוך מסטרט-אפ קטן לחברה המוכרת במאות מיליוני דולרים - אזי, כדברי מנכ"ל אורכית, הכל טמון בתכנון, בתזמון ובמהירות התגובה:

"Small start-up businesses needed to be five steps ahead because larger companies" were always going to be better resourced to explore an idea. This is not a static world. "The cycle from idea to successful product needs to be relatively short".

במקרה של אורכית, היכולת לחזות את הדרישה לציוד ADSL לפני כולם, סללה להם את הדרך אל השוק ולהצליח. חברת סטרט-אפ חייבת להיות דינאמית וערה למתרחש. היתרונות שלה הן גמישות, יכולת לשנות כיוון ו"לנחש" את השוק.

John L. Neisham מתאר בספרו "High Tech Start Up" את הצעדים הנדרשים לפיתוח חברת הזנק מצליחה:

- הבן את תהליך ההקמה והייסוד של חברה עסקית. דע את ההיבטים השונים הקשורים לכך לפני שאתה מגייס אנשים, שיהיו תלויים בך.

- בנה את המחויבויות של המייסד. עלייך לבנות את החזון והאסטרטגיה לארגון.

- דאג ליעוץ פיננסי, משפטי ואסטרטגי. הדבר משול לבניית "קבוצת תמיכה" חזקה לכינונה ולהצלחתה של החברה.

- בנה תוכנית עסקית, המתייחסת ללקוח, לשוק, למודל העסקי ולסיכונים, על-מנת לזכות במימון. כדי להשיג מימון עלייך לכתוב תוכנית עסקית. כדי להצליח עלייך לחיות לפי התוכנית העסקית. הרעיון המוצלח ביותר, הטכנולוגיה המשוכללת ביותר, או השירות היעיל ביותר לא יאריכו ימים ללא מודל עסקי בר-קיימא. ארגונים מצליחים בזכות יישום מוצלח של תוכנית עסקית, לא בזכות תוכנית עסקית טובה.

- גייס הון פיננסי. כאמור, הון פיננסי הוא השני בחשיבותו אחרי בחירת העובדים.

- השק את המוצר הראשון - כל העבודה המאומצת של העובדים מובילה ליום זה. שים לב שהיישום תואם את התוכנית העסקית ואת הערכים של הארגון.

### מה נדרש כדי לבסס חברה?

לאחר שלבי ההקמה הראשונים ותחילת הפיתוח, ובכדי "לשמור על קשר עם המציאות", על מנהלי הארגון לשאול את

עצמם עשר שאלות:

1. מתי יהיה המוצר או השירות שלכם מוכן ליציאה לשוק?
2. מה עלויות התפעול האמיתיות והמלאות?
3. מתי יאזל לכם הכסף?
4. כמה מכירות שנמצאות "בצנרת" יתממשו בפועל?
5. כמה מהכסף המגיע לכם מלקוחות תצליחו לגבות בפועל?
6. מה יכול לעשות המוצר או השירות של המתחרים, שהמוצר או השירות שלכם לא יכול?
7. מיהם העובדים שלכם שאינם מבצעים את תפקידם?
8. האם אתם עושים כל שביכולתכם כדי למקסם את התשואה לבעלי המניות?
9. מה עושה הארגון שלכם כדי לשנות את העולם וליצור משמעות?
10. האם אתם טובים בתפקידכם כמנהיגי הארגון?  
מענה לשאלות אלו יסייע להימנע מטעויות ומפסבזיות, ויאפשר לכם לסלול את הדרך להצלחה העסקית.

## כיצד להתמודד עם שינויים בחברה?

לאורך חיי החברה הצעירה יתכנו שינויים רבים, להלן דוגמאות לסוגי שינויים:

- אסטרטגיה, מטרות ויעדים, תחום עיסוק.
  - מבנה ארגוני, ביזור סמכויות, ריכוז סמכויות.
  - צמצום כוח-אדם, הגדלת כוח-אדם, שינוי תמהיל, מיקור חוץ.
  - סגנון ניהול.
  - תרבות, ערכים ונורמות.
  - ידע.
  - טכנולוגיות, כלים, סביבת עבודה, מיקום.
  - תהליכים, שיטות, שירותים, או תפעול.
- שינוי של התוכנית והמטרות צריך להיעשות כשהעולם אינו "מתכופף" לטובת רצונה של חברת ההזנק. המטרות יעברו התאמות או שינויים כאשר תחל אינטראקציה בין הסטרט-אפ "לעולם האמיתי". ההתאמות יכולות להיעשות בתזרים המזומנים הנדרש, בלוחות הזמנים (יקוצרו או יתארכו), במספר העובדים, בתחומי הייצור וכיו"ב. הדרך שבה מתמודדים עם שינויים אלה תשפיע על ההצלחה העתידית.

### "טיפים" לעריכת שינויים:

- השינויים ייחקרו היטב (ויתבססו על עובדות).
- השינויים יתוקשרו לכל המעורבים בדבר. עובדים בחברות הזנק, ששוחחתי עמם, מספרים כי השינויים בחברה מערערים את תחושת הביטחון התעסוקתי. עזיבה של אנשים מביאה גם לטלטול. דהיינו, הדבר משפיע מוראלית על העובדים ועל תפקודם.
- השינויים ייבחנו ויוסקמו על כל המשתתפים.
- השינויים יותאמו לכל המטרות.
- תיבדק מידת הרלוונטיות של השינויים (יש לכוון מעגלי משוב טובים).
- ללא הכנה נכונה לשינויים, נוצר מצב של אי-ודאות אישית, המגביר את הטראומה הנובעת מעצם השינוי. התוצאה: שינויים מונחתים במקום שיעברו באופן הדרגתי, וקיימת חוסר התחשבות. בהשלכות השינוי על הגדרות התפקיד, שיקולים אישיים גוברים על שיקולים ארגוניים ועוד.
- ברמת ההנהלה הבכירה נקבעות הנחות היסוד של השינוי: רמת השקיפות של חשיפת משמעות השינוי לגורמי הארגון ורמת האחריות שהארגון לוקח עליו לתוצאת השינוי.
- חברות רבות יודעות שהן צריכות לעבור שינוי כדי להיות תחרותיות, אך מעטן הצליחו לנהל את השינוי בצורה אפקטיבית. גם אם השינוי מינורי, הרי שההשלכות שלו צריכות להילקח בחשבון עוד קודם להחלת השינוי על הארגון ועובדיו. לא משנה מהו השינוי, הרי שתכנון מדויק נדרש, כדי שהשינוי והשפעותיו יישמרו לאורך זמן.
- שלבים עיקריים בהחלת השינויים:
  - היערכות יחסית אמון - בשלב היערכות לשינוי צריך לשים דגש רב על בניית יחסי אמון בין ההנהלה והקואליציה של השינוי לעובדים. הצלחה בשלב זה תאפשר הרחבה ניכרת של מספר חברי "קואליציית השינוי" ותגרום לבהירות בשלבי היישום.
  - הכנת תוכנית לעריכת השינוי - התוכנית תכלול תכנון מפורט של כל המיזמים הדרושים ליצירת השינוי ותתייחס לכל מרכיבי הארגון: אנשים, תהליכים וטכנולוגיה. חשיבות התוכנית היא ביצירת פירוט רב.
  - הפצת החזון - החזון לשינוי יופץ בקרב כל העובדים באופן בהיר.
  - האצלת סמכויות לעובדים - ארגון הרוצה לאמן עצמו לשינויים ולגמישות נדרש לשנות את המבנה הארגוני ואת מערך הסמכויות, כך שיתאפשר לעובדים להציע הצעות יעול, ואף ליישמן בטווחי זמן קצרים ומידיים.
  - יצירת הישגים בטווח הקצר - שלב זה מייצג את המעבר מההיערכות ליישום, ומטרתו להניע את התהליך. על כן, רצוי להתחיל בשינוי בולט, קל ליישום, המיטיב עם העובדים ודורש את מעורבותם.
  - ביצוע מלא ועקבי של שלבי ההחלטה וההערכות יאפשר לארגון להצטייד בסיכויי הצלחה גבוהים.

### חשיבותם של ליווי ועזרה

חברות כמו צ'ק פוינט, ESC, אורכית, גלילאו, ממקו, ווקולטק מהוות דוגמה להצלחה. מדובר בחברות שהוקמו רק לפני שנים בודדות והן מובילות היום בתחומן ברחבי העולם. המציאות הזו מעניקה השראה לרבים המנסים לחקות את ההצלחה.

כאמור, רק חברות מעטות יחזירו את ההשקעה ויניבו רווחים. מיקוד החברה הכרחי לשם פיתוחה, ביסוסה והצלחתה. מיקוד מאפשר ריכוז מאמצים ומשאבים, אך גם זיהוי ברור של החברה מול משקיעים, שותפים, אנליסטים ותקשורת. בהיעדר ידע או ניסיון ניהולי, רצוי כי יועץ ו/או מאמן עסקי ילווה את תהליך ההקמה והפיתוח של חברת ההזנק. זים המקיים חברה, נדרש להוכיח כי נקט במהלכים הנכונים; כי ראייתו מפוכחת וכי המוצר בעל פוטנציאל. תוכנית

עבודה עם יועץ/מאמן עסקי מאפשרת פיתוח אסטרטגי המבוצע על-פי התכנית העסקית, אשר יורדת לפרטים הקטנים ביותר ומגדירה לכל מטלה אחראי לביצוע ותאריך יעד.

בתכנית העבודה יפורטו:

1. הגדרת החזון והאסטרטגיה.
2. מטרות ויעדים הנגזרים מהחזון.
3. מטלות הנגזרות מהיעדים.
4. הגדרת תחומי אחריות של היזמים והעובדים בחברה.
5. תוכנית בקרה לביצוע תוכנית העבודה.

ככלל, אימון עסקי מסייע לחברת ההזנק להתגבר על מכשולים, מעצורים ואי-שביעות רצון כללית, ולהתמודד עם צורך בשינוי, בארגון ובחיי העבודה.

לסיכום, אך טבעי כי מייסדי חברות סטרט-אפ יתמקדו בטכנולוגיה, שכן זוהי מומחיותם. אך חשוב לדעת, כי לצד המומחיות הטכנולוגית, הרעיון היצירתי, ההתלהבות ו"אחוות הלוחמים", יש להוסיף תכנון מוקדם, היערכות ומיקוד בפעילות; כל אלה הכרחיים לשם "הזנקתה" של חברת ההזנק וביסוסה. בהיעדר ידע וניסיון בארגון, רצוי ללוות תהליכים אלה ביועץ/אימון עסקי, אשר יסייע בפריצות הדרך.

ולצד כל אלה חשוב לזכור את אמרתו של גתה: "כל מה שאתה יכול לחלום - אתה יכול להיות". המשאבים הנחוצים לאדם בכדי להפוך את חלומותיו למציאות מצויים בתוכו, הוא רק נדרש לייעוץ והכוונה בכדי להוציאם מהכוח אל הפועל.

#### לרשימה ביבליוגרפית נא לפנות באתר סטטוס

הכותבת היא מבעלי "חשיבה אחרת". עוסקת בפיתוח ארגונים ומנהלים, בפיתוח הדרכה ובהנחיה ומשמשת כמרצה באחת האוניברסיטאות בארץ.

[עמוד הבית](#) [מפת אתר](#) [צור קשר](#) [תקנון האתר](#) [RSS](#) [שירות לקוחות](#) [English](#) [הפוך לעמוד הבית](#)

© כל הזכויות שמורות לאקונומיסט בע"מ.

