

שיעור 12 - השימוש במדדי ביצוע בעסק הביתי-משפחתי

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

כל מדדי הביצוע והעקרונות שהזכרנו קודם בבניית מדדי ביצוע לעסק הקטן והבינוני – מתאימים גם לעסק הביתי-משפחתי. להלן כמה דגשים, ומדדים, המאיימים במיוחד לעסק המנוהל מתוך הבית:

- תמדדו את 'משפך השיווק', (כפי שהוסבר בשיעורים קודמים) ותבררו מהיכן באים הלקוחות שלכם: בין היתר, כדאי לחלק את הלקוחות 'למשתמשים כבדים' ו'קלים'. בדרך כלל 80% מהמכירות מגיעות מ-20% מהלקוחות. כך ייתכן שהתופרת שעובדת מהבית מקבלת הזמנות מ-5 משפחות ששולחות את כל עבודת התפירה לשמחות ולחתונות של הילדים, אל התופרת. לעומת זאת ייתכנו 20 משפחות שבאות אליה מידי פעם לתיקון כזה או אחר, או לתפירת שמלה, אבל לא מרכזות את כל הקניות שלהן אצל התופרת. כמובן שראוי וצריך לשקוד על הגדלת המכירות למשתמשים הכבדים. רצוי להתאים את עבודת התופרת לצרכים שלהם, ולחפש דרכים למצוא עוד 5 לקוחות 'כבדים' (במקום עוד 5 לקוחות 'קלים').
- הקשבה ללקוחות: איך הם הגיעו אלינו? איספו סיפורים איך, ומהיכן, הגיעו הלקוחות. תרשמו אותם ותנסו למצוא מכנה משותף. ייתכן שרובנית אחת, שתפרה אצל התופרת שמלה, היא המקור שהמליץ ל-3 מתוך 5 המשפחות 'הכבדות' להגיע לתופרת. אם כך – חשוב להיות בקשר עם הרבנית, ולחזק את הקשר. זה הרבה יותר חשוב מאשר לפרסם מודעה על "תופרת עילית למגזר החרדי" ב'המודיע' (וגם יותר זול).
- מדדו את 'אחוז הקונים שהגיעו מהמלצה של לקוח', 'ואחוז הקונים שהם קונים חוזרים' (שכבר קנו בעבר), מדדים אלה נותנים תמונה לגבי האיכות של השירות / המוצר שהעסק מוכר. הכינו טופס פשוט, ורישמו את כל הקונים/המכירות בכל יום, ובעמודה לידם – ציינו אם הקונה מבצע 'קנייה חוזרת' או (בעמודה נפרדת) הגיע 'מהמלצה של לקוח' אחר. אפשר להתשמש ב-'מועדון לקוחות' כדי לעודד קנייה חוזרת, וב-'שוברי הנחה' כדי לעודד לקוחות קיימים - להפנות לקוחות חדשים. אם עושים זאת – חשוב לתכנן את השובר הנחה שיהיה אפשר למדוד את מידת ההיענות (סימון למי הוא נמסר).
- תמדדו את העלויות הקבועות, ה'תקורה': 20% משכר הדירה לשטח חדר העבודה, 'חשמל ומיים באחוזים דומים', 'עלות של טלפון נייד (כשר) שמשמש את העסק', 'החזר תשלומים על מכונת התפירה והציוד'. את כל ההוצאות הללו – שאינם קשורים ישירות לשמלה ולעבודת תפירה, צריכים ההכנסות של העסק בסופו של דבר לכסות. אפשר לתת לעסק הזדמנות של כמה חודשים, אפילו שנה-שנתיים, 'להתבגר' – לפני שדורשים ממנו 'לשלם' את הוצאות התקורה הללו. אבל, בסופו של דבר, אם העסק לא משלם את התקורה שלו – אז הוא מפסיד. הוא לא תורם לפרנסת המשפחה.
- תמדדו את עלות חומרי הגלם שלכם, כולל 'שאריות' (שאי אפשר לעשות בהם שימוש), או חומרי גלם שהתישנו (בדים שיצאו מהאופנה?) ושאינם שימושיים יותר. כך תדעו כמה 'באמת' עולים לכם החומרים שדרושים לייצור המוצר
- כאשר יש עבודה של בני המשפחה, של ילדים, של בני זוג, תכללו אותה בתוך סך כל שעות העבודה שהעסק 'צרך'. אפילו אם העבודה הזו היא 'בהתנדבות' או 'בחינם', תכללו אותם ב'שעות אדם' שהשקעתם במוצר או בשירות. בחישובים שלכם, תחשבו את השעות הללו לפי העלות של 'כמה היה עולה לכם לשכור מישהו (אפילו בשכר מינימום) לעשות את אותה העבודה'. זה ייתן לכם תמונה יותר ברורה לגבי הרווחיות של העסק.
- באותה צורה תמדדו את שעות העבודה שבעל העסק משקיע. תכללו גם שעות בערב על טלפונים או חשבונות. ברגע שיש לכם נתונים לגבי שעות העבודה שאתם משקיעים בכל יום בייצור המוצר / מתן השירות, תוכלו לחלק את השעות האדם במספר המוצרים / השירותים שסיפקתם. זה ייתן לכם מדד ביצוע של 'שעות אדם לייצור המוצר' / מתן השירות'. המשיכו למדוד את התפוקה שלכם מידי יום ותבחנו אותה מידי שבוע. זה יסייע לכם למצוא דרכים לשפר את התפוקה.

לדוגמא: התופרת שלנו מצאה שדרושים 15 שעות שלה, ועוד 5 שעות עזרה מהילדים, כדי לייצר שמלה שבת ממוצעת. כלומר 20 שעות אדם לשמלת שבת. נניח שהבדים עולים ש"ח 250 לשמלה, והמחיר של השמלה הוא 1,000 ש"ח, הרי שהתופרת ובני משפחתה 'מוכרים' שעת עבודה שלהם במהיר של 750 ש"ח לחלק ל-20 שעות אדם – שווה 37.5 ש"ח לשעה (לפני שהפחתנו את התקורה...). זה נתון שטוב וחשוב לדעת אותו, כדי להחליט: אם אפשר לתת הנחה, אם העסק כדאי למשפחה... וכו'.

- חשבו מהן 'עלויות המימון' של העסק: האחוזים שגובים לכם עבור סליקת כרטיסי אשראי, עמלות בנקים, ריבית מסגרת אשראי, עלויות ריבית לגמ"ח. חלקו את כל 'עלויות האשראי' בחודש ממוצע, בסך כל המכירות של העסק בחודש. זוהי 'עלות המימון' כאחוז מסך המכירות. אם האחוז הזה עובר את 30-5% זה יקר, אבל אפשר לחיות עם זה (כשהעסק חדש ובהקמה). אם הוא עובר את ה-10% לא רק שזה יקר, אלא יש להניח שיהיה לעסק קשה לשאת את העלות כזו לאורך זמן.
- לשם השוואה: חברות גדולות בבורסה מרוויחות לאורך שנים בין 8-12% בממוצע. זה מה שעסק נורמלי מרוויח בשוק תחרותי. כאשר עסק מלווה כספים בריבית (קצוצה!) של 20-28% (וראיתי לא מעט 'גמ"חים' המלווים כספים בריבית חודשים של 2% - השווה לריבית שנתית של -124%) – כמעט ואין סיכוי שעסק יוכל להחזיר את הקרן והריבית מתוך הפעילות שלו. זאת בהנחה שהעסק פועל בתחום חוקי, ומוסרי. רק עסקים כמו הימורים, סמים, (ולהבדיל: תעשיית הנשק, וחברות התרופות) יכולים להניב רווחים שיספיקו כדי לשלם ריביות מופרזות כאלה. לכן, אם העסק שלכם זקוק להלוואה בריבית קצוצה – תחשבו טוב טוב אם בכלל כדאי להמשיך לקיים את העסק. אם זה מקרה בודד, של חודש-חודשיים, שאחריו תוכלו לחזור למסלול רגיל – ניחא. אבל אם זה מצב קבוע, חשוב מאוד לבדוק אם העסק הוא בר-קיימא. אולי צריך להכניס בו שינויים מפליגים: 'ולהמציא אותו מחדש'?
- מדד פשיטת הרגל: 'כמה כסף המשפחה תצטרך לתת במקרה של כשלון העסק'. חשבו מה יקרה אם העסק יפשוט את הרגל, כמה תסבול המשפחה. אם כל החובות של העסק מסתכמים בחוב של 10,000 ש"ח לספק הבדים – ניחא. אבל אם הדירה שבבעלות הזוג ממושכנת כדי לקבל מסגרת אשראי של 1,500,000 ש"ח, ודבר זה עלול לגרום למשפחה לאבד את קורת הגג שלה – המצב לא טוב, וצריך לשנות אותו. לכן בכל עסקה, בכל התחייבות, 'ונשמרתם לנפשותיכם'. קחו בחשבון לא רק את החלום והרווחים העתידיים שאתם מקווים שיגיעו – אלא גם את הסיכון, והאפשרות של כשלון.
- חשוב שתנהלו את העסק 'עם חגורת בטיחות'. הספקים, והמשקיעים, והבנקים, (ולפעמים גם הלקוחות שלכם), צריכים גם הם לסכן משהו – כך, אם יש נפילה, לא רק אתם תשלמו את המחיר. וכך, יהיו לכם 'שותפים' שיתאמצו יחד איתכם לצאת מהמיצר.
- חישוב של 'חובות לקוחות, כאחוז מסך המכירות החודשי': נניח שלקוחות חייבים לתופרת 20,000 ש"ח, ושהתופרת מוכרת 10,000 ש"ח בחודש. לכן אחוז חובות הלקוחות הוא 20,000 (חובות) לחלק ל-10,000 (מכירות בחודש) שהם פי 2 או 200%. במקרה כזה העסק פועל כבנק עבור הלקוחות. הוא 'מממן' את עבודת התופרת, ואת התשלומים לספקי הבדים. העסק בעצם נותן הלוואה ללקוחות. זה קורה כאשר בעל העסק מאוד להוט לעזור ללקוחות, ולקבל הזמנות בכל מחיר. רבים הסיכויים שלקוחות ירגישו שאפשר לנצל זאת (גם לרעה). כך התשלום לבעל העסק מקבל עדיפות נמוכה אצל הלקוח. הלקוחה תגיד – 'אשלם אחרי החתונה של הבת, מהכספים שיתקבלו כמתנות אצל בני הזוג'. אבל אחר כך יתברר שהזוג הטרי היה צריך לשלם פקדון לדירה השכורה (וזה לא היה צפוי...) וממש אין ללקוחה כרגע כסף. היא מבטיחה לתת 'משהו על החשבון בחודש הבא', ובינתיים בעל העסק חייב לספקים... וכו'.
- עדיף היה לקבל 50% מקדמה 'עם ההזמנה', והיתרה 'עם האספקה' של השמלה. מצב שבו לקוח חייב כסף לעסק גורם לו להדיר רגליו מהעסק, וללכת למתחרים – (כולנו בני אדם...). על תקשו על הלקוחות: תגבו מהם כסף בזמן. תהיו 'קשים' לגבי הכסף, ו'נדיבים' (תלכו לקראתם) לגבי איכות השירות שאתם נותנים.
- 'כמה הייתי מרוויח בעבודה דומה אם הייתי הולך להיות שכיר'. נחמד שיש עסק בבית. זה נותן גמישות לגבי השעות, ומאפשר לי להתפרנס בתוך השכונה, במקום מוגן. אפשר להתחיל עסק ביתי-משפחתי

ובזמן שהוא הולך ומתפתח, להתספק בהכנסה קטנה יותר לשעת עבודה של בעל העסק. אבל בסופו של דבר, אם העסק לא נותן הכנסה שמספיקה כדי לפרנס את בעל העסק – אין טעם בעסק. תפקידו לפרנס את המשפחה. לכן, אם לאורך זמן העסק משלם פחות לבעל הבית - מעבודה אחרת שבעל העסק מוכשר לעשות אותה – הרי שעדיף שיסגור את העסק וילך לעבוד. תמצאו, בדרך כלל, שהנסיון שלכם כבעלי עסק עצמאי – הופך אתכם למבוקשים כעובדים אצל בעלי עסקים אחרים. עם הזמן, אולי תצברו נסיון נוסף, ותמצאו תחום חדש, שבו תוכלו לפתוח עסק, שיוכל לפרנס את המשפחה, ואפילו בעין יפה.

- הזמינו מישהו שמבין בעסקים, ושאתם ממש סומכים עליו, ומוכנים לדבר איתו גלויות (דוד שמבין בעסקים, אבא שהכניס כסף לעסק שלכם) וקיימו ישיבת הנהלה אחת לכמה חודשים, או כמה פעמים בשנה. בישיבה הציגו את המספרים שיש לכם, הציגו את הבעיות, את התוכניות שלכם, ומה קרה מאז הישיבה האחרונה. הגישו כיבוד קל, ותנו לאנשים לקיים דיון, לשאול שאלות ולשמוע תשובות, ולבסוף תנו להם לאמר לכם עצות ואת דעתם לגבי העסק. בבוא הזמן, אם תהיו ישירים וכנים איתם, הם יסייעו לכם לגייס עוד כסף, לגייס עובדים, למצוא לקוחות, ואם העסק יצליח – למכור אותו ברווח נאה. הצלחה בעסקים היא 'משחק קבוצתי' – תדאגו שתהיה לצידכם 'נבחרת' של אנשים טובים ומביני עניין.
- אם וכאשר העסק הביתי-משפחתי יהיה מוצף בהזמנות בקצב משוגע, ותידרשו לקנות מכוונת, לגייס עובדים, לשכור חנות או כל התפתחות גדולה ומהירה אחרת – תזכרו שזה כבר לא עסק משפחתי. ברגע שיש סימנים שזה עשוי (הלוואי עליכם) לקרות – תבינו שדרושים כבר ידע וכלים עסקיים נוספים. רצוי אז למצוא עזרה מקצועית, ואנשים שיעזרו לכם, ועדיף שעה אחת קודם. צמיחה מהירה של עסק היא מאוד מעניינת ונותנת סיפוק – והיא גם מצב שבו אפשר לאבד הכל. העסק החרדי השני שעבדתי איתו, עסק למוצרי אלקטרוניקה, הכפיל ושילש את המכירות שלו בתקופה של שנה. הבעלים היו בטוחים שהצלחה מאירה להם פנים. רק לאחר מעשה הסתבר להם שהפסידו מליוני דולרים (אבל כבר היה מאוחר).

אז שיהיה רק בהצלחה!
אבנר 'פיליפ' קוסטף