

שיעור 8 - כלים עסקיים לחברי צוות הניהול

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

1. כלים למנהל השיווק

- סקר לקוחות – כדי לדעת מה הם חושבים על העסק שלך
- סקר מתחרים – כדי לדעת איך רואים הלקוחות את המתחרים - יחסית אליך
- עריכת סקר שוק טלפוני פשוט באמצעות פקידה בעסק - לגבי שווקי המטרה של העסק, והמתחרים
- ניתוח SWOT: ניתוח של היכולות הפנימיות של העסק (חולשות ונקודות חוזק), וניתוח של הסביבה העסקית (איומים והזדמנויות עסקיות).
- 'מי אני? מניין באתי? ולאן אני הולך?' מהות העסק והשירות שאנו מספקים ללקוחות. כבסיס לקביעת אסטרטגיית שיווק.
- ניסוח משימת העסק – כדי לבסס עליו את האיסטרטגיית העסקית.
- בחינת חלופות ובחירת האסטרטגיית העיסוקית המתאימה לעסק שלך.
- מיצוב העסק בשוק – בחירת מיקום בשוק, עם השלכות לגבי איכות הסחורה והשירות, המחירים, וצינורות השיווק.
- סקר שותפים איסטרטגיים – איתור ויצירת שותפים אסטרטגיים, הפנייה הדדית של לקוחות, להגדלת מכירות ונתח שוק.
- בעסקים המשרתים עסקים ומוסדות ומוצרים תעשייתיים – שאינם מיועדים לצרכן סופי: בניית מערך מכירות המושתת על 'מכירה מייעצת'. מכירה המיועדת לאנשי מקצוע, לוועדות מקצועיות, למוצרים יקרים, טכנולוגיים, ומורכבים.
- מיתוג העסק – תהליך של בניית מותג ייחודי המותאם לעסק, לשוק היעד, לאיסטרטגיית הנבחרת שלו, ולהצעת המכר הייחודית שהעסק מציע ללקוחותיו.
- שימוש ביחסי ציבור כחלק מתמהיל השיווק: לדוגמא: הקמת 'קרן משפחתית של בעל הבית' ככלי ליחסי הציבור.
- בניית צוות מכירות, מדידת התפוקה שלהם, קביעת מדדי ביצוע לאנשי המכירות, וקשירת התגמול, הקידום, וההכרה לביצועים שלהם.
- מדידת "משפך ההמרות": כלומר, 'כמה אחוזים של הפונים נפגשים עם איש מכירות', 'כמה מאלו שנפגשים - מבקשים הצעת מחיר', 'כמה מאלה שמקבלים הצעת מחיר – מזמינים', 'כמה מאלה שמזמינים פעם ראשונה – חוזרים ומזמינים שוב'. וכו'. זה מאפשר להשוות בין אנשי המכירות, ולאתר את השלבים בהם כל אחד מהם חזק או חלש - כדי לשפר את התהליך ולהגדיל את המכירות.

2. כלים למנהל התפעול / יצור

- קביעת מדדי ביצוע לתפוקה של עובדי היצור, צבירת הנתונים, והשוואה שבועית של מדדי התפוקה.
- הכנסת שינויים ושיפורים בתהליכי ההכשרה, שיטות הייצור, ארגון הייצור, והמכונות, כדי לשפר את התפוקה (לפי המדדים).
- בניית תוכנית לתגמול וקידום עובדים על סמך ביצועים שלהם לפי מדדי הביצוע.
- הגדרות תפקיד לעובדים, הבנויים על מדדי ביצוע הניתנים למדידה. קשירת התגמול והקידום של העובד - לביצועים שלו.
- בניית תוכנית ייצור עם לוח זמנים (לשבועיים או חודש) קדימה לייצור. תכנון עבודות הייצור לפי נתונים המתקבלים מתחזית המכירות (של מנהל השיווק). תכנון כח אדם וחומרי גלם בהתאם.
- בניית צוותי עובדים ומנהלי עבודה עם נאמנות לצוות ולעסק. בניית המעמד והתפקיד של מנהל העבודה כך שיוכל להוביל שיפורים בתפוקה, ביעילות, ובאיכות.
- בניית מערכת מלאי הכוללת שליטה על: כניסת סחורה מספקים, הוצאת סחורה להזמנות, טיפול ומעקב אחר החזרת סחורות, איתור ושליפת מוצרים מהמלאי. בניית מערכת דיווח אמינה, ומערכת אבטחה למלאי.
- תחזית רכש לסחורה / חומר גלם. התחזית תקושר עם תחזית תזרים המזומנים (של מנהל הכספים) ותעדכן צורך במזומנים.
- אימון איש הרכש בשיטת רכש תחרותית – להוזלת עלויות הרכש, ולאבטחת אספקה שוטפת על ידי בניית רשת ספקים.
- אצל קבלנים וייצרנים – מעקב ושליטה בתהליכים של תוספת ושינויים בהזמנה המקורית – כדי להבטיח שנקבל כסף על תוספת העבודה (ולפעמים, דווקא כאן, יש מקום לשולי רווח יפים).
- תוכנית לניצול מכונות הייצור, רכש מכונות חדשות או היפטרות מציוד שלא מנוצל מספיק. תוכנית אחזקת מנע לציוד.

3. כלים למנהל הכספים

- תחזית תזרים מזומנים – כדי לדעת כמה כסף יהיה לרשות העסק בחשבון הבנק בעוד 4-6 שבועות. זה מאפשר לבעל הבית לשלוט בכספים ולדעת לתכנן הוצאות, ונותן למנהל הבנק ביטחון רב בעסק – ולעיתים תנאי אשראי נוחים יותר.
- קביעת זרמי הכנסות במודל הפיננסי – כדי לדעת מהיכן נכנסים רוב הכספים לעסק - ולקבל החלטות בהתאם.
- ריכוז הוצאות לפי מרכזי רווח – כדי לדעת לא רק כמה כסף נכנס (מכירות) אלא גם כמה כסף נשאר (רווח גולמי) מהפעילות בכל מרכז רווח (לדוגמה מחלקות או קווי מוצרים בעסק).
- בחינה מחדש של תהליך התמחור – כדי לבסס מחירים על העלויות האמיתיות של העסק, על התפוקה הממשית של העובדים – והכללת התקורה ו'מטרת הרווח' - כחלק ממחיר המוצר. במקום מה שקורה הרבה בשטח – תמחור לפי מחירי המתחרים.
- חישוב של 'עלות אמיתית' של העובד, כולל כל התוספות כמו תשלומי מוסדות, חופשות, הפסקות ביום העבודה.
- חישוב התקורה של העסק. רצוי לחזור על החישוב מידי חצי שנה.
- הכנת תקציב המציב מטרות לכל סעיף הוצאה, ולמכירות - בכל חודש, ומשווה בין המטרה לביצוע בשקלים ובאחוזים בסוף כל חודש - כדי שבעל הבית וצוות הניהול ילמדו ויתקנו תהליכים בעסק מידי חודש (ולא רק בסוף השנה!).
- הכנת 'דו"חות בזק' לבעל הבית וצוות הניהול, הכוללים מדדי ביצוע ונתונים עסקיים מרכזיים הדרושים לניהול העסק ולקבלת החלטות. 'דו"ח הבזק' יוכן על עמוד אחד, וירכז בצורה ברורה את כל הנתונים כך שבעל הבית יוכל להחזיק אותו בכיס. הוא יעודכן בכל שבוע על ידי מנהל הכספים.
- חלוקת התקורה בין קווי מוצרים כדי לאפשר החלטות נבונות על ידי מנהל השיווק. כך הוא יוכל להתרכז בהגדלת המכירות של הקווים הרווחיים (לפי רווח גולמי), ולא רק בקווי מוצרים שמוכרים יותר.

בניית ארגון פונקציונאלי - מעסק משפחתי

שלבים בתהליך:

- בניית המבנה הארגוני עם בעל-הבית. חלוקת התחומים והאחריות לפי פונקציות (שוק, תפעול, כספים..).
- רשימת אחראיות ופק"לים (פקודת קבע לקרב..). למנהלי העבודה והעובדים
- תהליך של משוב לבחינת ביצועי העובדים – בכל רבעון בשנה.
- תוכנית תגמול לעובדים ולמנהלים המבוססת על שיפור מדדי הביצוע שלהם ועל רווחיות החברה – כך שלמעשה הבונוסים ממומנים על ידי השיפור בביצועים של העובדים (ולא על ידי בעל הבית!).
- הגדרת תפקיד לקברניט (מנכ"ל, מנהל כללי וכו')
- הגדרת תפקיד למנהל שיווק ומכירות
- הגדרת תפקיד למנהל ייצור/תפעול
- הגדרת תפקיד למנהל/ת הכספים
- בניית צוותי עובדים הממוקדים על העלאת התפוקה – והתרבות של "פגישות תפוקה"
- ישיבת צוות ניהול שבועית – ומעקב אחר צעדים לביצוע שבעל הבית אישר.

כלים לבעל-הבית, ולבעלי המניות

- שיפור היכולת למכור את העסק, או חבילות מניות בעסק, כדי להעלות את ערך העסק, ולהקל על גיוס הון.
- בניית צוות היגוי / חבר מנהלים / דירקטוריון – כדי ללוות את הקברניט בהחלטות המרכזיות, ולשמר אנשי אמונו וסודו.
- בניית מדדי ביצוע למנכ"ל – כדי להבטיח נאמנות למטרות הבעלים ולמקדו בצמיחת העסק.
- איתור ובנייה של שותפים אסטרטגיים שיסייעו לצמיחת העסק
- תכנון מחזור החיים של צוות הניהול: העברת מקל' לדור חדש. תחלופה מסודרת, כדי שידע שנצבר לא ילך לאיבוד. וכדי שתישמר המשכיות בניהול ובתרבות הארגון.
- "אקזיט" לבעלים – תכנון של מכירה / יציאה מהעסק לבעלי מניות ולבעל העסק.
- הכנת אומדן שווי שוק של החברה, כשלב מקדים לתכנון היציאה של הבעלים, והכנת התהליך של העמדת העסק למכירה.