

# כלים לתכנון עסקי בארגונים חברתיים

אלי מלכי<sup>1</sup>

ספטמבר 2016

פעילות עסקית איננה נחלתו הבלעדית של המגזר העסקי. ארגונים חברתיים רבים מנסים לפתח לעצמם מקורות הכנסה עצמאיים על מנת שלא להיות תלויים בתרומות או בממשלה.

להלן מספר דוגמאות לפעילויות עסקיות במסגרת חברתית:

- מרכזים קהילתיים שמפעילים בריכות שחיה וחדרי כושר.
- ארגוני רווחה שמפעילים במקביל לפעילותו העיקרית, גם סדנאות וקורסים בתשלום מלא.
- עמותות שתחום פעילותן הוא תעסוקה של אנשים עם מוגבלויות.

פעילות עסקית במלכ"רים היא תחום שמלהיב את הדמיון, אולם חשוב להסתכל על הנושא בפרופורציה הנכונה. הרעיון של פעילות עסקית בעמותות התחיל לתפוס תאוצה בארה"ב בתחילת שנות האלפיים בעקבות המשבר הפיננסי הקודם. המחשבה שפעילות עסקית תשנה את המגזר השלישי מן היסוד, קסמה מאוד לאקדמאים וליועצים רבים והוצגה בעשרות מאמרים ואף במספר ספרים. ביה"ס לניהול של אוניברסיטת ייל, ביחד עם בנק ההשקעות גולדמן זקס, מימנו בשנת 2004 תחרות לכתיבת תכניות עסקיות למלכ"רים<sup>2</sup>.

אולם בניגוד לציפיות הגבוהות הפעילות העסקית לא שינתה את המגזר השלישי בארה"ב<sup>3</sup>, והרכב ההכנסות של המגזר נשאר כמעט ללא שינוי (בדומה למצב בישראל).

מטרתו של המסמך שלהלן היא להציג מספר כלים שיסייעו לעמותות לבחון את האפשרות לכניסה מיזם עסקי בצורה מושכלת.

---

<sup>1</sup> הכותב הוא כלכלן שמתמחה בניהול כלכלי ופיננסי של ארגונים חברתיים, ומרצה בתחום זה בתוכניות מ.א. לניהול מלכ"רים באוניברסיטה העברית ובאוניברסיטת בן גוריון.

[www.financial-tip.co.il](http://www.financial-tip.co.il)  
<sup>2</sup> <http://som.yale.edu/news/news/yale-school-management-goldman-sachs-foundation-partnership-nonprofit-ventures-announces-3>

<sup>3</sup> "Should Nonprofits Seek Profits?" by William Foster and Jeffrey L. Bradach  
<https://hbr.org/2005/02/should-nonprofits-seek-profits>

## מבוא

עמותה שרוצה להתחיל מיזם עסקי צריכה להבין מהם הסיכונים שכרוכים בו, ובמיוחד לתת את הדעת לנושאים הבאים:

- פתיחת עסק קטן כרוכה בסיכון רב, ופעילות עסקית בעמותות נופלת כמעט תמיד בקטגוריה של עסקים קטנים. על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה רק כ- 46% מהעסקים בישראל שורדים לאחר שבע שנות פעילות. אולם זהו נתון שמייצג את כלל העסקים בישראל, בעוד שסיכויי הישרדותם של עסקים קטנים הם נמוכים בהרבה. כך למשל שעור העסקים הקטנים ששרדו לאחר שבע שנים בענפים שהם טיפוסיים לעסקים קטנים הוא: 22% בשירותי אירוח ואוכל, 34% במסחר ו- 43% באמנות, בידור ופנאי. אין סיבה להניח שעסק שמנהל ע"י עמותה יהיה בעל סיכויי הישרדות גבוהים יותר בהשוואה לעסק שנמצא בבעלות פרטית.
- עמותות פועלות להשגת מטרות חברתיות שמתנגשות לעתים קרובות עם המטרות של המיזם העסקי. בתחילת דרכו המיזם העסקי צורך כמות גדולה של משאבי זמן, כסף וניהול, שבאים על חשבון המטרות של הארגון. התנגשות זו עשויה לפגוע הן במיזם העסקי והן בפעילות הרגילה של העמותה.
- שימוש בכלי ניהול תקציביים לא מתאימים מביא לכך שעמותות מתקשות לדעת מהי תרומתו הכלכלית של המיזם העסקי. מערכות המעקב התקציבי בעמותות (במידה והן קיימות בכלל) מכוונות להצגת התקציב לתורמים ולא ליצירת מידע כלכלי בעל משמעות. לכן במקרים רבים העמותה איננה יודעת האם המיזם העסקי כדאי לה. במציאות נוצרים מצבים אבסורדיים של סבסוד צולב הפוך – עמותה שמשתמשת בכספי תרומות על מנת לסבסד מיזם עסקי כושל.
- בעוד שאבן הפינה של האסטרטגיה העסקית היא התמקדות בלקוח ובצרכיו, עמותות לעתים קרובות אינן יכולות לעשות זאת מכיוון שהן מסתמכות על לקוחות עקיפים. כך למשל ה"לקוחות החברתיים" של עמותה שעוסקת בתעסוקה לאנשים עם מוגבלויות הם העובדים שמועסקים במיזם. ה"לקוחות העסקיים" שרוכשים את השירותים או המוצרים של המיזם הם לקוחות עקיפים. באותו אופן הלקוחות של חדר הכושר והבריכה במרכז הקהילתי, גם הם לקוחות עקיפים למרות שהם מסבסדים את הפעילויות שמופנות לאוכלוסייה שאותה רוצה המרכז לשרת.

לאור האמור לעיל עמותה צריכה לבחון את הכניסה למיזם עסקי בזירות רבה. מומלץ לבדוק את עמידת המיזם בשלושת התנאים שמפורטים להלן.

**א. התנאי השיווקי – האם יש לנו יתרון תחרותי?**

תנאי הכרחי להצלחתו של עסק קטן הוא יצירת יתרון תחרותי שיבדל אותו בהשוואה למתחרים. ללא יתרון תחרותי סיכויי ההישרדות של העסק הקטן הם נמוכים מאוד. לפיכך נדרש כלי שיאפשר לבחון ולהעריך האם למיזם שלנו יש יתרון תחרותי. כלי כזה מוצג בספר "אסטרטגיית האוקיינוס הכחול"<sup>4</sup> ונקרא עקומת ערך. דוגמה לבניית עקומת ערך למיזם עסקי/חברתי מוצגת בטבלה 1 שלהלן.

**טבלה 1:**

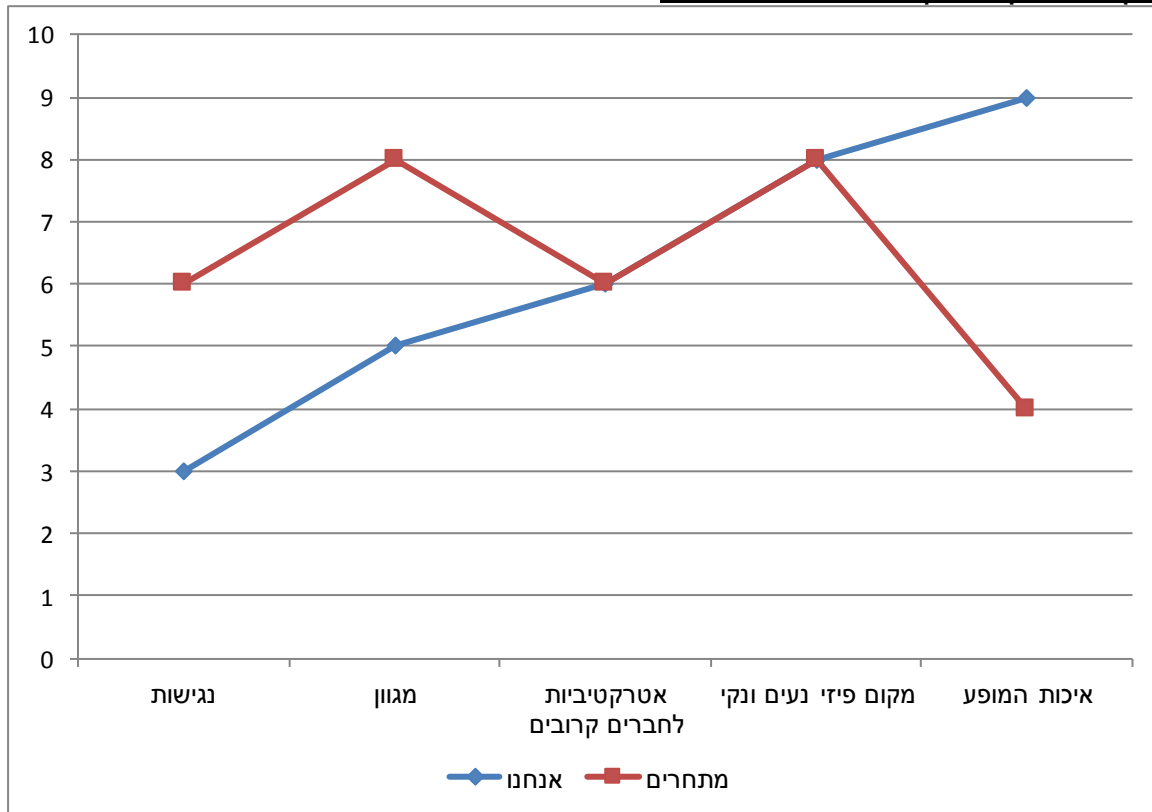
פעילות:		פעילות אמנותית תרבותית - דגש על מוסיקה ותאטרון	
לקוחות:		קהל בגילאי 25-55 באזור גאוגרפי XXX והסביבה	
מחיר ביחס למתחרים:		ציון	
ערך ללקוח	משקל	אנחנו	מתחרים
נגישות	5.0%	3	6
מגוון	29.1%	5	8
אטרקטיביות לחברים קרובים	34.9%	6	6
מקום פיזי נעים ונקי	7.5%	8	8
איכות המופע	23.5%	9	4
ציון ממוצע		6.2	6.4

היזמים במקרה זה הם פעילים חברתיים באחת מערי הפריפריה, ששקלו לפתוח מרכז לפעילות אמנותית ותרבותית. בשלב ראשון התבקשו היזמים לאפיין את קהל היעד של המיזם, וכן את אותם גורמים שיוצרים ערך ללקוח. קביעת הקטגוריות של "ערך ללקוח" נעשתה על ידי היזמים עצמם וכן באמצעות שיחות עם חברים ובעלי עניין במיזם. בשלב השני דירגו היזמים את עצמם ביחס למתחרים. הדירוגים מוצגים בטבלה 1 שלעיל וכן ב"עקומת הערך" שמוצגת להלן.

<sup>4</sup> "אסטרטגיית האוקיינוס הכחול", ויליאם צ'אן קים, רנה מוברן, הוצאת מטר.

<http://www.matarbooks.co.il/index.php?book=1258&step=2&incat=0302&nav=3>

### עקומת ערך - סקלת דירוג של 1-10



באמצעות העקומה ניתן לראות מהן הקטגוריות שבהן המיזם סובל מחסרון תחרותי (צד שמאל) ומהן הקטגוריות שבהן יש למיזם יתרון תחרותי (צד ימין). עקומת הערך ממחישה שהיתרון התחרותי של המיזם מתמקד באיכות המופעים. על מנת שהמיזם יצליח היתרון התחרותי, שמתבטא באיכות המופעים, צריך לפצות על נקודות החולשה שלו שהן המגוון והנגישות. על פי הציון הממוצע של המיזם (6.2) ביחס למתחרים (6.4) נראה שהיתרון התחרותי של המיזם איננו מספיק על מנת לפצות על חסרונותיו. מצד שני ייתכן שהמשקל שמייחס הלקוח הפוטנציאלי לקטגוריות הערך איננו שווה. כלומר ייתכן שהקטגוריה "איכות המופע" שבה יש למיזם יתרון תחרותי, חשובה בעיני הלקוח יותר מהקטגוריה "נגישות". לפיכך התבקשו היזמים לדרג את החשיבות של כל אחת מקטגוריות הערך באמצעות שיטת AHP<sup>5</sup>, שמאפשרת להפוך דירוג שיפוטי למשקלים. התוצאות מוצגות בטבלה 2 שלהלן:

<sup>5</sup> שיטת הדירוג באמצעות AHP מוצגת במאמר: "שילובם של שיקולים כלכליים בתכנון אסטרטגי של מלכ"רים", אלי מלכי.

[http://www.inbest.co.il/NGO/Strat\\_Manag\\_Acc.pdf](http://www.inbest.co.il/NGO/Strat_Manag_Acc.pdf)

**טבלה 2:**

פעילות:		פעילות אמנותית תרבותית - דגש על מוסיקה ותאטרון	
לקוחות:		קהל בגילאי 25-55 באזור גאוגרפי XXX והסביבה	
מחיר ביחס למתחרים:		ציון	
ציון משוקלל		ציון משוקלל	
מתחרים	אנחנו	מתחרים	אנחנו
0.3	0.1	6	3
2.3	1.5	8	5
2.1	2.1	6	6
0.6	0.6	8	8
0.9	2.1	4	9
<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.2</b>

חישוב הממוצע המשוקלל של הציונים מצביע על יתרון תחרותי קל של המיזם ביחס למתחרים. כלומר אם לוקחים בחשבון את החשיבות שמייחסים הלקוחות לכל אחת מקטגוריות הערך, יתרונו התחרותי של המיזם מפצה על החסרונות שלו.

**ב. התנאי החברתי – האם המיזם תומך בהשגת מטרות העמותה?**  
 המודל הכלכלי של מיזם עסקי בעמותה מתבסס לעתים קרובות על "סבסוד צולב", שמשמעו שהתרומה הכלכלית של הפעילות העסקית צריכה לסבסד את הפעילות החברתית. הסבסוד הצולב מושג כאשר ההכנסות מהמיזם גבוהות יותר מההוצאות שנוספו לעמותה עקב הפעלתו. מיזם עובר את נקודת האיזון הכלכלית כאשר ההכנסות ממנו גבוהות יותר מההוצאות שנוצרו בעטיו. ההפרש בין ההכנסות מהמיזם לבין ההוצאות המשתנות שנוספו לעמותה עקב הפעלתו נקרא תרומה כלכלית. היחס בין תרומתו הכלכלית של המיזם לחשיבותו מבחינת מטרות העמותה יקבע האם המיזם כדאי לעמותה, כפי שמוצג בטבלה 3 שלהלן:<sup>6</sup>

**טבלה 3:**

תרומה כלכלית	תרומה להשגת מטרות העמותה	כלל החלטה
גבוהה	גבוהה	כדאי מאוד
גבוהה	נמוכה	כדאי
נמוכה	גבוהה	כדאי
נמוכה	נמוכה	לא כדאי

בשורה הראשונה מוצג מיזם עסקי שהוא גם בעל תרומה כלכלית גבוהה וגם בעל תרומה גבוהה להשגת מטרות העמותה. כמובן שבמקרה זה המיזם העסקי מהווה WIN-WIN וכדאי לעמותה להפעיל אותו. עם כל זאת נציין שלרוע המזל מקרים כאלה הם נדירים.  
 בשורה השנייה היא מוצג מיזם עסקי מסבסד. דוגמה למקרה כזה היא הפעלת בריכת שחיה וחדר כושר במרכז קהילתי. כדאי לעמותה להפעיל אותם מכיוון

<sup>6</sup> שיטת הדירוג שגם היא מבוססת על AHP מוצגת במאמר: "שילובם של שיקולים כלכליים בתכנון אסטרטגי של מלכ"רים", אלי מלכי.

שהם יוצרים מקור מימון לפעילות חברתית. מצד שני העמותה צריכה לעמוד על המשמר ולבדוק כל הזמן שהעיסוק במיזם העסקי לא מסיט אותה ממטרותיה החברתיות.

בשורה השלישית מוצג מיזם עסקי שמשרת את מטרות העמותה, אך אין לו תרומה כלכלית משמעותית. מיזמים עסקיים רבים בתחום של תעסוקה לאנשים עם מוגבלויות נמצאים בקטגוריה זאת. גם במקרה זה כדאי לעמותה לקיים את המיזם, אולם יש לוודא שיש לו תרומה כלכלית חיובית (גם אם היא קטנה). במקרים רבים עולה השאלה מהו גודל התרומה הכלכלית שיש לדרוש מהמיזם העסקי (או בניסוח אחר איזה חלק מההוצאות קבועות צריך להעמיס עליו). חשוב לזכור שאין תשובה חד משמעית לשאלה זו, ותיתכנה תשובות שונות בסיטואציות שונות.

בשורה הרביעית מוצג מיזם עסקי שתרומתו הכלכלית נמוכה ובמקביל אין לו תרומה משמעותית להשגת מטרות העמותה. מיזמים כאלה אינם כדאיים לעמותה ורצוי להימנע מהם.

כמובן שתנאי הכרחי להצלחתה של שיטת הסבסוד הצולב הוא שהעמותה מסוגלת לעקוב ולשייך הוצאות לפעילויות השונות, עפ"י האבחנה בין הוצאות משתנות לקבועות<sup>7</sup>. לרוע המזל עמותות רבות אינן מנהלות מעקב תקציבי בכלל, או לחליפין מנהלות מעקב תקציבי מעורפל שאיננו מספק מידע כלכלי רלוונטי. חשוב להבין שניהול תקציבי מסודר שמבוסס על עקרונות כלכליים הוא תנאי הכרחי להצלחתה של שיטת הסבסוד הצולב. ללא מעקב תקציבי כזה עשויה העמותה להגיע למצב של סבסוד צולב הפוך, קרי: במקום שהפעילות העסקית תסבסד פעילויות חברתיות, התרומות והמענקים מסבסדים פעילות עסקית מפסידה.

<sup>7</sup> להסבר ראו: "קיום מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגונים שלא למטרות רווח", אלי מלכי.

[http://www.inbest.co.il/NGO/Budget\\_Guide.pdf](http://www.inbest.co.il/NGO/Budget_Guide.pdf)

ג. התנאי הכלכלי – האם המיזם העסקי מצדיק את עצמו?  
לאחר שהשתכנענו שהמיזם העסקי שלנו הוא בעל יתרון תחרותי ואנו צופים ביקוש לשירותים שנספק, יש צורך להעמיד אותו למבחן ההיתכנות כלכלית. בדרך כלל מתבקשים היזמים להכין תכנית עסקית שתצדיק את המיזם מבחינה כלכלית. אולם בטרם ניגשים להכנת תכנית עסקית מומלץ לקרוא את דבריו של ד"ר יוסי ורדי - אחד מיזמי ההיי-טק הידועים בארץ - בראיון שתן לעיתון "גלובס" ב- 8/11/2009:<sup>8</sup>

"תכנית עסקית היא כמו נקניק: רק מי שלא יודע איך עושים מוכן לאכול אותה!"

....

"אני לא קורא תכניות עסקיות. מבחינתי, זה תת-סקטור בענף ספרות המדע הבדיוני. אולי צריך לקרוא לזה ספרות מדע בדיוני-נומרולוגי. המשותף לתכנית עסקית ולנקניק זה שרק אנשים שלא יודעים איך הם נעשים מוכנים לאכול אותה."

הבעיה, שעליה מצביע דר' ורדי באופן מאוד חד, היא שתוכניות עסקיות נכתבות מתוך מטרה לגייס כסף ולכן הצגת המיזם תהיה תמיד מנקודת מבט אופטימית. תכניות עסקיות בדרך כלל מצניעות את נקודות החולשה של המיזם, או שלא מציגות אותן בכלל.

לפיכך נדרש תהליך מקדים לתכנית העסקית, שבו נבדקת הכדאיות הכלכלית של המיזם באופן חסר פניות. בתהליך כזה אנו רוצים לברר לעצמנו במיוחד את נקודות החולשה ואת הסיכונים של המיזם, ולבחון את יכולתה של העמותה לעמוד בהם. תהליך כזה נקרא ניתוח היתכנות, ומטרתו היא לקבל החלטת GO או NO-GO לגבי המיזם.

לדעתי שעורי הכישלון הגבוהים של עסקים קטנים נובעים מכך שלא מבוצע ניתוח היתכנות ביקורתי לגבי העסק. ניסיוני בליווי עסקים קטנים שנמצאים בקשיים, מראה שהרבה מהם לא היו מוקמים בכלל אילו היה היזם מבצע ניתוח היתכנות אובייקטיבי.

להלן מוצגת דוגמה פשוטה של מודל פיננסי שמשמש לניתוח היתכנות להקמת בית קפה במסגרת של עמותה. בטבלה 4 שלהלן מוצגות ההנחות של המודל עם הסברים.

<sup>8</sup> <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000511944>

**טבלה 4:**

	שעות	12	שעות פעילות
	שעות	15	שעות עבודה
		1.875	משמרות
		8	תקנים למשמרת
	₪	12,000	עלות תקן (חודשי)
סקר שוק בהתאם להמחרה של התפריט	₪	85	פדיון ממוצע לסועד
נתון טכני של המסעדה		48	מספר סועדים מרבי
סקר שוק	שעות	1.5	זמן שהות ממוצע לסועד
הנחה על הביקוש - משתנה סימולציה		60%	תפוסה ממוצעת
		30%	עלות מזון ומשקאות
		600,000	עלויות קבועות (שנתי)
		230	מספר סועדים ביום
		19,584	פדיון יומי
לפי 300 ימי עבודה		5,875,200	פדיון שנתי
		1,762,560	עלות מזון ומשקאות
תוספת של 20% לחופשות ומחלות		2,592,000	עלות עבודה
		2,000,000	השקעה
		2.0%	אינפלציה
		8%	שעור היוון
	שנים	7	אורך חיי הציוד

שעות פעילות – מספר השעות ביממה שבהן יהיה בית הקפה פעיל.  
שעות עבודה – מספר שעות העבודה ביממה (כולל הכנה לפני פתיחה וניקיון לאחר סגירה).

משמרות – מספר שעות העבודה מחולק ב-8.  
תקנים למשמרת – מספר תקנים מלאים שנדרשים לכל משמרת (נגזר מאופי הפעילות של בית הקפה).  
עלות תקן – עלות עבודה מלאה; כוללת שכר ברוטו וכל ההוצאות הנלוות של המעסיק.

פדיון ממוצע לסועד – נתון זה נגזר מהמיצוב של התפריט של בית הקפה. לאחר שנקבע התפריט הרצוי ניתן באמצעות השוואה לבתי קפה במיצוב דומה להעריך מהו הפדיון הממוצע לסועד. הערכה כזאת יכול להיעשות באמצעות קבוצת מיקוד או סקר שוק מצומצם.

מספר סועדים מרבי – נתון טכני שנגזר מהשטח של בית הקפה ומאילוץ בטיחות.

זמן שהות ממוצע לסועד - הערכה באמצעות קבוצת מיקוד או סקר שוק מצומצם.

תפוסה ממוצעת – זוהי למעשה ההנחה הקריטית ביותר לגבי הביקוש. במודל הפיננסי היא תשמש כמשתנה סימולציה על מנת לבחון את הסיכונים הכרוכים במיזם.

עלות מזון ומשקאות – תחשיב שנגזר מהרכב התפריט<sup>9</sup>.  
מספר סועדים ביום – מתקבל עפ"י הנוסחה הבאה:

$$\text{מספר סועדים מרבי (48) * תפוסה ממוצעת (60\%)} * \text{שעות פעילות (12)}$$

$$\text{זמן שהות ממוצע (1.5)}$$

<sup>9</sup> [http://www.mako.co.il/food-cooking\\_magazine/Article-330473c9d139b31006.htm](http://www.mako.co.il/food-cooking_magazine/Article-330473c9d139b31006.htm)



היחס בין שעות הפעילות לזמן השהות הממוצע (שבדוגמה שלנו שווה ל-8) מבטא את תחלופת הסועדים ביום. בכל זמן נתון יש לנו בממוצע כ- 29 סועדים (60% מ- 48) שמתחלפים 8 פעמים במהלך יום עבודה.  
 פדיון יומי – מכפלה של מספר סועדים ביום (230) בפדיון הממוצע לסועד (85 ₪).  
 פדיון שנתי – מחושב לפי 300 ימי עבודה.  
 עלות מזון ומשקאות – 30% מהפדיון השנתי.  
 עלות עבודה – מספר משמרות \* מספר תקנים למשמרת \* עלות עבודה \* 12.  
 למכפלה זו הוספנו 20% על מנת לתת ביטוי לימי חופשה ומחלה של עובדים.  
 השקעה – סכום שנגזר מתכנית ההשקעה המפורטת.  
 אינפלציה – קצב עליית המחירים הצפוי.  
 שעור היוון – שעור התשואה המינימלי הנדרש על מנת שהשקעה תהיה כדאית. אורך חיי הציוד – נתון טכני. בתחשיב מובלעת ההנחה של ציוד אין ערך בתום התקופה ולכן יהיה צורך לחדש אותו במלואו.  
 על סמך הנחות אלה נבנה תזרים מזומנים צפוי למיזם לתקופה של 7 שנים, שמוצג בטבלה 5 שלהלן. בנוסף להנחות שפורטו לעיל הוספתי לתזרים המזומנים מקדם התאמה שמבטא את ההנחה שבית הקפה יגיע למלוא הפוטנציאל שלו רק בשנה השלישית.

**טבלה 5:**

7	6	5	4	3	2	1	0	
60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%		תפוסה ממוצעת
100%	100%	100%	100%	100%	75%	50%		מקדם התאמה
6,748,758	6,616,429	6,486,696	6,359,505	6,234,809	4,584,419	2,996,352	0	פדיון
-2,024,627	-1,984,929	-1,946,009	-1,907,852	-1,870,443	-1,375,326	-898,906		עלות מזון ומשקאות
-2,977,393	-2,919,013	-2,861,777	-2,805,664	-2,750,651	-2,696,717	-2,643,840		עלות עבודה
-689,211	-675,697	-662,448	-649,459	-636,725	-624,240	-612,000		עלות קבועה
							-2,000,000	השקעה
1,057,526	1,036,790	1,016,461	996,530	976,991	-111,864	-1,158,394	-2,000,000	תזרים
3,814,041	2,756,515	1,719,724	703,263	-293,267	-1,270,257	-1,158,394		תזרים מצטבר
							301,750	NPV
							10.2%	IRR
							15.1%	מדד רווחיות
							1,814,041	רווח תזרימי

תזרים המזומנים מאפשר לנו לבחון את ההיתכנות הכלכלית של המיזם. בשלב הראשון אנו בוחנים ארבעה פרמטרים:  
 ערך נוכחי נקי – ע.נ.נ. (NPV) – מחושב כהפרש בין סכום ההשקעה לערך המהוון של תזרים המזומנים. ההשקעה כדאית כאשר הע.נ.נ. הוא חיובי.  
 שעור תשואה פנימי – ש.ת.פ (IRR) – הוא למעשה שעור התשואה שנקבל עבור ההשקעה. ההשקעה כדאית כאשר הש.ת.פ גבוה משעור ההיוון הנדרש.  
 מדד רווחיות – היחס בין הע.נ.נ. לסכום ההשקעה. ההשקעה כדאית כאשר הוא חיובי.  
 רווח תזרימי – מחושב כסך התזרים המצטבר של המיזם (3,814,041 ₪) בניכוי ההשקעה הראשונית. זהו למעשה הסכום נטו שיניב המיזם לאחר 7 שנים.  
 רווח תזרימי שווה לע.נ.נ. כאשר שעור ההיוון המבוקש הוא אפס.

מכיוון שמדובר במיזם עסקי-חברתי ניתן להגדיר טווח של כדאיות כלכלית, כפי שמוצג בטבלה 6 שלהלן.

### טבלה 6:

ע.ג.נ. / מדד רווחיות	רווח תזרימי	כלל החלטה
חיובי	חיובי	כדאי
שלילי	חיובי	תלוי מקרה
שלילי	שלילי	לא כדאי

השורה הראשונה מייצג קריטריון עסקי טהור שעל פיו ההשקעה כדאית רק אם הע.ג.נ. הוא חיובי (או אפס במקרה הגבולי). השורה השנייה מייצגת קריטריון עסקי-חברתי שעל פיו גם השקעה שאיננה עומדת בקריטריון הכלכלי עשויה להיות כדאית אם ישנן תועלות חברתיות נוספות מהמיזם (כפי שמוצג בחלק ב' שלעיל). השורה השלישית מייצגת מצב שבו המיזם הוא הפסדי ואיננו מכסה אפילו את ההשקעה. במקרה כזה אין כדאיות כלכלית בכלל ופעילות כזאת כבר לא נופלת בקטגוריה של מיזם עסקי. עפ"י התחשיב בדוגמה שלנו המיזם הוא כדאי מכיוון שהע.ג.נ. שלו הוא חיובי. בנוסף לכך יש לבחון גם את יכולת העמותה לתמוך במיזם בהיבט התזרימי. הטבלה בעמוד הקודם ממחישה שבשנתיים הראשונות יש למיזם תזרים שלילי. התזרים המצטבר של המיזם בסוף השנה השנייה עומד על 1.27 - מיליון ₪. המיזם עובר לתזרים חיובי רק בשנה השלישית, והתזרים המצטבר הופך להיות חיובי רק בשנה הרביעית. המשמעות היא שהעמותה תצטרך להזרים מזומנים למיזם בשלושת השנים הראשונות. אמנם בראיה לטווח של 7 שנים המיזם הוא כדאי מבחינה כלכלית, בטווח הקצר הוא ידרוש מהעמותה השקעת מזומן ניכרת. לפיכך העמותה צריכה לוודא שיהיו ברשותה יתרות מזומן מספיקות לתמוך במיזם, כתנאי להיתכנותו הכלכלית. המסקנה שנובעת מהמודל הפיננסי היא שבמידה ויש לעמותה מקורות כספיים לתמוך במיזם בשלושת השנים הראשונות, המיזם הוא כדאי מבחינה כלכלית. אולם מסקנה זו היא עדיין חלקית, מכיוון שבמודל לא נלקח בחשבון הסיכון שכרוך במיזם. כאמור בסעיף הקודם המשתנה הקריטי שמשפיע על המודל הוא היקף הביקוש, שבא לידי ביטוי בתפוסה הממוצעת. על מנת לתת ביטוי לסיכון שכרוך במיזם יש צורך לבנות סימולציה שתיקח בחשבון תנודות בביקוש. לצורך הסימולציה נעזר ביכולתה של תוכנת האקסל ליצור מספרים אקראיים באמצעות הפונקציה RAND. במודל הסימולציה משתנה התפוסה נקבע באופן הבא:

$$0.3 + \text{RAND} * 0.6$$

הפונקציה RAND מניבה מספרים אקראיים בין 0 ל-1, ולכן התפוסה במודל הסימולציה תשתנה בין 0.3 ל-0.9. באופן זה אנו שומרים על ההנחה של תפוסה ממוצעת של 60%, אך מאפשרים למודל לקחת בחשבון שינויים אקראיים בביקוש.

כמובן שבמודל הסימולציה ישנו מספר אינסופי של תרחישים אפשריים, ששניים מהם מוצגים בטבלאות 7 ו- 8 שלהלן.

### טבלה 7:

7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>82%</b>	<b>77%</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>	<b>41%</b>	<b>44%</b>		<b>תפוסה ממוצעת</b>
100%	100%	100%	100%	100%	75%	50%		מקדם התאמה
9,181,404	8,532,085	6,593,266	4,171,434	6,382,715	3,157,500	2,184,467	0	פדיון
-2,754,421	-2,559,625	-1,977,980	-1,251,430	-1,914,815	-947,250	-655,340		עלות מזון ומשקאות
-2,977,393	-2,919,013	-2,861,777	-2,805,664	-2,750,651	-2,696,717	-2,643,840		עלות עבודה
-689,211	-675,697	-662,448	-649,459	-636,725	-624,240	-612,000		עלות קבועה
							-2,000,000	השקעה
2,760,378	2,377,749	1,091,060	-535,120	1,080,525	-1,110,707	-1,726,713	-2,000,000	תזרים
3,937,173	1,176,795	-1,200,954	-2,292,015	-1,756,895	-2,837,420	-1,726,713		תזרים מצטבר
							-235,037	NPV
							6.9%	IRR
							-12%	מדד רווחיות
							1,937,173	רווח תזרימי

### טבלה 8:

7	6	5	4	3	2	1	0	
<b>47%</b>	<b>75%</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>	<b>86%</b>	<b>75%</b>	<b>42%</b>		<b>תפוסה ממוצעת</b>
100%	100%	100%	100%	100%	75%	50%		מקדם התאמה
5,310,104	8,233,340	3,656,045	3,347,232	8,908,024	5,762,681	2,077,482	0	פדיון
-1,593,031	-2,470,002	-1,096,813	-1,004,170	-2,672,407	-1,728,804	-623,244		עלות מזון ומשקאות
-2,977,393	-2,919,013	-2,861,777	-2,805,664	-2,750,651	-2,696,717	-2,643,840		עלות עבודה
-689,211	-675,697	-662,448	-649,459	-636,725	-624,240	-612,000		עלות קבועה
							-2,000,000	השקעה
50,468	2,168,627	-964,995	-1,112,061	2,848,241	712,920	-1,801,603	-2,000,000	תזרים
1,901,598	1,851,130	-317,498	647,497	1,759,558	-1,088,683	-1,801,603		תזרים מצטבר
							-874,018	NPV
							-0.8%	IRR
							-44%	מדד רווחיות
							-98,402	רווח תזרימי

בתרחיש שבטבלה 7 הע.נ.נ. הוא שלילי אולם הרווח התזרימי הוא חיובי, ולפיכך עשויה להיות כדאית לעמותה במידה ויש ערך חברתי משמעותי למיזם. בתרחיש שבטבלה 8 גם הע.נ.נ. וגם הרווח התזרימי הם שליליים, ולכן ההשקעה במיזם איננה כדאית. מודל הסימולציה ממחיש אפוא שגם בהנחה של תפוסה ממוצעת של 60% עשויים להיות מקרים שבהם המיזם איננו כדאי בגלל תנודות בביקוש. על מנת להעריך את הסיכון הכרוך במיזם דגמנו 100 תרחישים, שלגבי כל אחד מהם חושב הע.נ.נ. והרווח התזרימי. באמצעות דגימה כזאת ניתן לחשב מהו השיעור של המקרים שבהם כל אחד מהפרמטרים האלה הוא שלילי. בטבלה 9 שלהלן מוצגות התוצאות לגבי שתי דגימות כאלה.

טבלה 9:

שלילי	ממוצע		שלילי	ממוצע	
47%	355,432	ע.נ.נ.	43%	177,346	ע.נ.נ.
	18%	מדד רווחיות		9%	מדד רווחיות
25%	1,923,842	רווח תזרימי	33%	1,615,727	רווח תזרימי

בשתי הדגימות הע.נ.נ. הממוצע היה חיובי, בדומה לתוצאות של המודל הקודם שבו לא שולבה תנודתיות אקראית בביקוש. עם כל זאת ניתן לראות ששיעור המקרים שבהם הע.נ.נ. היה שלילי הוא מאוד גבוה – 43% בדגימה הראשונה ו- 47% בדגימה שניה. כאשר מבצעים מספר רב של דגימות מוצאים שבין 40% ל- 50% מהתרחישים מביעים לע.נ.נ. הוא שלילי.

יתרה מכך גם הרווח התזרימי הוא שלילי במספר לא מבוטל של תרחישים, בין 25% ל- 35%. רווח תזרימי שלילי משמעו שהמיזם צפוי להפסיד והעמותה תצטרך לכסות את ההפסדים האלה ממקורות אחרים.

הסימולציה נותנת לנו מעין "הצצה" למציאות שאיננה סטרילית, שבה ייתכנו תרחישים רבים שחלקם יביאו להפסדים. אמנם עפ"י ההנחות שלנו לגבי התפוסה הממוצעת המיזם צפוי להיות רווחי, ישנו סיכון לא מבוטל לכישלון כלכלי מוחלט.

האם לאור הסימולציה כדאי לעמותה להפעיל את המיזם? כמובן שאין תשובה חד משמעית לשאלה זו, מכיוון שהיא תלויה במידת הסיכון שהעמותה יכולה לקחת על עצמה. העמותה צריכה לשאול את עצמה האם היא ערוכה לתרחיש הפסדי, והאם בהינתן תרחיש כזה עצם קיומה של העמותה עלול לעמוד בסכנה.

## סיכום

זממות עסקית עשויה לסייע לארגונים חברתיים ליצור מודל הכנסות יציב, אולם יוצרת במקביל סיכונים לא מעטים לארגון. מומלץ לארגונים שמעוניינים לפתח פעילות עסקית לבחון את המיזם בקפדנות ובביקורתיות. זממים הם בדרך כלל אנשים אופטימיים והם נוטים להתעלם מהסיכונים ומנקודת החולשה של המיזם, ולהסתכל רק על הסיכויים. לפיכך רצוי שניתוח ההיתכנות יבוצע ע"י גורם ניטרלי שאיננו שותף להתלהבותו של היזם, ויכול להסתכל על המיזם באופן אובייקטיבי. בנוסף לכך כדאי תמיד לבחון דרכים אלטרנטיביות ליצירת הכנסות מפעילות עסקית. כך למשל מרכזי תרבות, שבהם פועל בית קפה או קפטריה, מעדיפים בדרך כלל לתת רשות שימוש למפעיל חיצוני ולגבות דמי שכירות. באופן זה יכול מרכז התרבות ליהנות מהכנסה קבועה מפעילות עסקית, אך לצמצם באופן משמעותי את הסיכונים שכרוכים בה. ממצא מעניין שתומך בגישה זו מופיע בסקר של שתי חוקרות מטעם ביה"ס לניהול של אוניברסיטת ייל, שהתפרסם במאי 2002<sup>10</sup>. בסקר נשאלו מנהלים של 519 עמותות בארה"ב לגבי פעילות עסקית (קיימת או מתוכננת) בארגונים שלהם. בין היתר נשאלו המנהלים מהם הפעילויות העסקיות שבהן יש רווח כלכלי (שם טבלה 8 עמוד 9). מתוך אותם ארגונים שקיימו פעילות עסקית שקשורה לשירותים שהם נותנים או למטרות החברתיות שלהם, רק 35% דיווחו שהפעילות מניבה רווח כלכלי. 33% מאותם ארגונים דיווחו שהם נאלצים לסבסד את הפעילות העסקית ממקורות אחרים. לעומת זאת 50% מהארגונים שבהם ההכנסה העסקית נבעה מהשכרה דיווחו על רווח כלכלי, בעוד שרק 25% מהם דיווחו שהם צריכים לסבסד אותה ממקורות אחרים.

Enterprising Nonprofits: Revenue Generation in the Nonprofit Sector,<sup>10</sup>

Cynthia W. Massarsky and Samantha L. Beinhacker

<http://community-wealth.org/content/enterprising-nonprofits-revenue-generation-nonprofit-sector>