



חברת XXX בע"מ (חל"צ)

תוכנית אסטרטגית לפיתוח עסקי להפנמת יתרון לגודל

(משיקולי חיסיון ושיקולים נוספים,
במרבית הדוגמאות, מוצגת רק תמצית המנהלים של העבודה,
תוך הסתרת מידע מזהה על החברה)



תוכן עניינים

1. תמצית מנהלים

א. פעילות החברה ל- XXX בישראל

2. סקירת פעילות

2.1 החברה ל- XXX

- 2.1.1 אפיון הפעילות
- 2.1.2 מצב משפטי
- 2.1.3 ריכוז פעילות פיננסית

2.2 ה- XXX בישראל

- 2.2.1 אפיון הפעילות
- 2.2.2 מתחרים
- 2.2.3 ריכוז מאפיינים פיננסיים

ב. יתרון לגודל - אפיון וסקירת מצב

3. רקע מתודולוגי ודוגמאות לפעילויות יתרון לגודל בישראל

- 3.1 יתרון לגודל - הגדרה ואפיון כלכלי
- 3.2 הצגת מקרים דומים, הצלחות וכישלונות

4. סקירת רקע על פעילות היתרון לגודל כיום בחברה ל- XXX

- 4.1 פעילות יתרון לגודל בחברה ל- XXX
- 4.2 ריכוז התלבטויות לפעילות יתרון לגודל
- 4.3 בחינת צרכי ה- XXX
- 4.4 בחינת צרכי עובדי ולקוחות ה- XXX



ג. פעילויות יתרון לגודל - ממצאים ומסקנות

5. מודל החלטה כלכלי - איכותי וכמותי לבחירת פעילויות יתרון לגודל

- | | |
|-----|--------------------------------------|
| 5.1 | תהליך בחירת פעילויות יתרון לגודל |
| 5.2 | יעדים ומטרות של פעילות "יתרון לגודל" |
| 5.3 | מרחב הפעילויות האפשריות ואפיון |
| 5.4 | אמות מידה לבחירה ודירוג הפעילויות |
| 5.5 | תהליך ההערכה ושקלול אמות מידה |

6. מודל החלטה כלכלי - איכותי וכמותי לבחירת מתכונת התאגדות מתאימה לפעילות

- | | |
|-----|---|
| 6.1 | יעדים ומטרות של פעילות "יתרון לגודל" |
| 6.2 | מרחב האפשרויות האפשרי למבנה הארגוני |
| 6.3 | אמות מידה לבחירה ודירוג החלופות האפשרויות |
| 6.4 | תהליך ההערכה ושקלול אמות מידה |
| 6.5 | ממצאי מודל ההחלטה ודירוג החלופות |

7. סיכום, מסקנות והמלצות

נספח - תמצית סקר הוצאות XXX



1. תמצית מנהלים

1.1 כללי

נתבקשנו ע"י חברת XXX לבחון כיווני פעולה אסטרטגיים וכדאיותם הכלכלית, להפנמת יתרון לגודל ולהצביע על כיווני פיתוח עסקי אופטימאליים.

מטרת התוכנית לבחון ולהעריך את המשך ופיתוח פעילות ה"יתרון לגודל" ולהציע פתרונות אסטרטגיים וניהוליים למקסום יכולתה ותועלתה של החברה בתחום זה. במסגרת עבודה זו השתדלנו גם להרחיב את היריעה, לרכז ולספק מידע כדי להאיר את הנושא מנקודות ראות שונות ולספק לקוראים מידע מספיק כדי להפעיל שיקול דעת עצמאי ללימוד ובחינת הנושא ולגיבוש דעה עצמית.

התכנית מתבססת על מידע וחומרים שקבלנו מהחברה וליקטנו ממקורות נוספים לצורך הכנתה, על סקרים והערכות שנעשו בעבר, גם לצורך תכנית זו, על סקירת רקע ענפית, על מאפיינים פיננסיים ועוד. על בסיס מידע זה גובשו כיוון וגישה עסקית כלכלית לפיתוח פעילויות היתרון לגודל.

כמו כן, בוצעו ראיונות ופגישות עם אנשי מפתח בחברה ל- XXX, ב- XXX עצמם ובדירקטוריון החברה. בין היתר, נערכו פגישות עם: מר XXX - מנכ"ל החברה ל- XXX, מר XXX - יו"ר הדירקטוריון, מר XXX - חבר דירקטוריון ויו"ר וועדת יתרון לגודל, מר XXX ומר XXX - חברי דירקטוריון וועדת יתרון לגודל, מר XXX – רכז וועדת יתרון לגודל ומנהל אגף פיתוח כלכלי, תפעול ובינוי, מר XXX – סמנכ"ל פיתוח משאבים ושיווק, מר XXX - ראש אגף מחשוב ומערכות מידע, מר XXX - סמנכ"ל כספים, גב' XXX - יועמ"ש החברה ל- XXX, מר XXX - מנהל מדור יתרון לגודל, הגב' XXX מנהלת תחום מכרזים ופרויקטים ועוד.

נשמעו גם דעות מנהלי ה- XXX במגוון שאלות ונושאים: מר XXX (מודיעין), גב' XXX (גבעת שמואל), גב' XXX (דרום, י-ם), גב' XXX (מרכז ירושלים), מר XXX (טירת הכרמל), XXX (נתניה) ועוד.

כמו כן הונחו מבני פעילויות, תוצאות הפעילויות והמסקנות הנובעות מהן, הכל, כמפורט בהרחבה בגוף התוכנית העסקית. להלן תמצית הבדיקה העסקית והתוכנית העסקית.

2.1 סקירת פעילות החברה ל- XXX

החברה ל- XXX הינה חברה ממשלתית לתועלת הציבור (חל"צ) בבעלות משרד החינוך האחראית על פיתוח, ארגון והענקת שירותים ל- XXX הנמצאים תחת חסותה.

תחת חסות החברה ל- XXX פועלים כיום כ- 148 XXX, בכל המגזרים והאזורים ברחבי הארץ. ה- XXX נחלקים למחוזות גיאוגרפיים, שעל כל אחד מהם מופקד מנהל מחוזי - צפון, דרום, מרכז, ירושלים וחיפה. על פי סקר שנערך לאחרונה עבור חברת ה- XXX, כ- XXX מליון אנשים מגיעים ל- XXX לצרכים שונים.



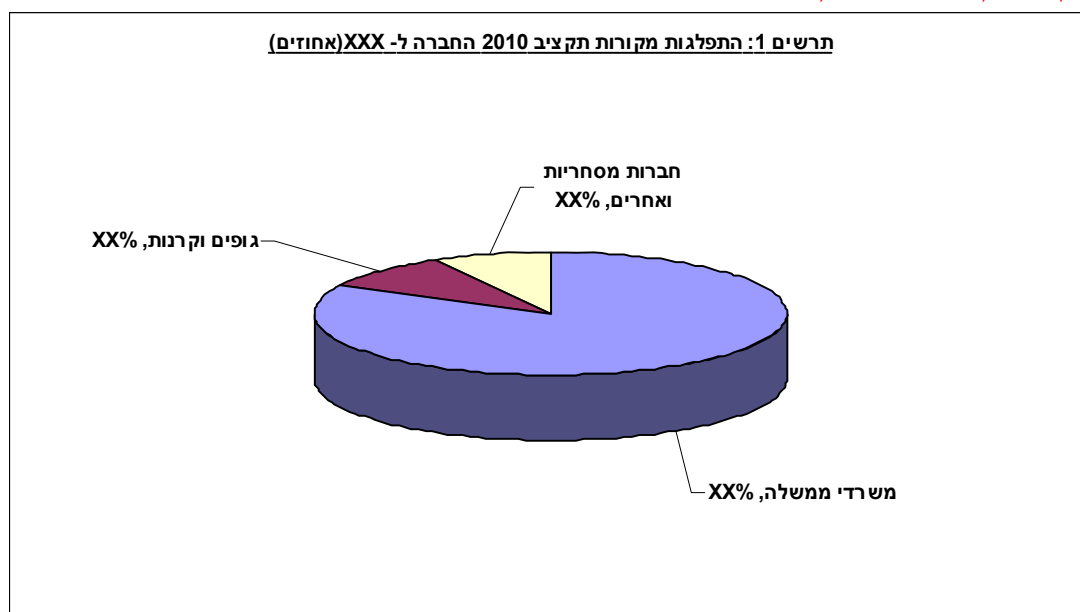
כל XXX מתנהל כמוסד עצמאי הפועל כעמותה או כחברה בע"מ (חל"צ). בראש כל XXX מכהנת הנהלה האחראית על ניהולו השוטף, תקציבו והתכניות המופעלות בו, מנהל ה-XXX ממונה ומתקצב על ידי החברה ל-XXX.

תקציב 2010

התקציב לשנת 2010 עומד על כ- XXX ₪ והוא מתקבל מ- 3 מקורות עיקריים: משרדי ממשלה (XX%), גופים וקרנות (XX%) ו- חברות מסחריות ואחרים (XX%)

תרשים 1 להלן ממחיש נתונים אלו:

משיקולי חיסיון - מהתרשימים להלן הושמט מידע מזהה.



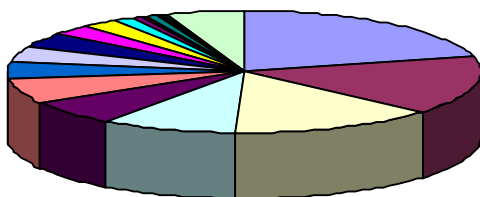
שימושי התקציב נחלקים ל- 7 קבוצות עיקריות: כספים, לשכת מנכ"ל, מחוזות, משאבי אנוש, ניהול קהילתי, פיתוח משאבים ופיתוח קהילה.

פיתוח הקהילה הוא הקבוצה הגדולה ביותר עם כ- XXX ₪ שהם כ- XX% מכלל ההוצאות. מבין כל הקבוצות, שלוש סעיפי ההוצאה הגבוהים ביותר הם: פרויקט XXX, שכר מנהלי ה-XXX והגיל הרך, התופסים XX% מכלל שימושי התקציב, כ- XXX ₪.

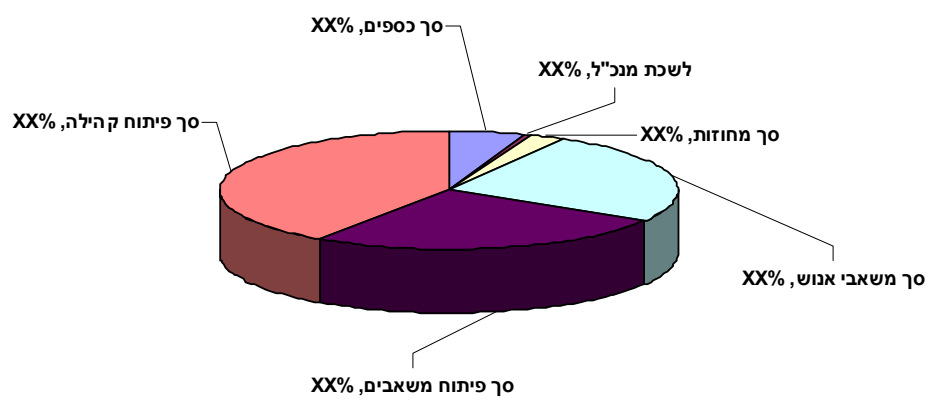


תרשימים 2 ו-3 להלן ממחישים נתונים אלו:

תרשים 2: התפלגות שימושי תקציב 2010 לפי סכום (מיליוני ש"ח, אחוזים)



תרשים 3: התפלגות שימושי תקציב 2010 החברה ל-XXX (אחוזים)

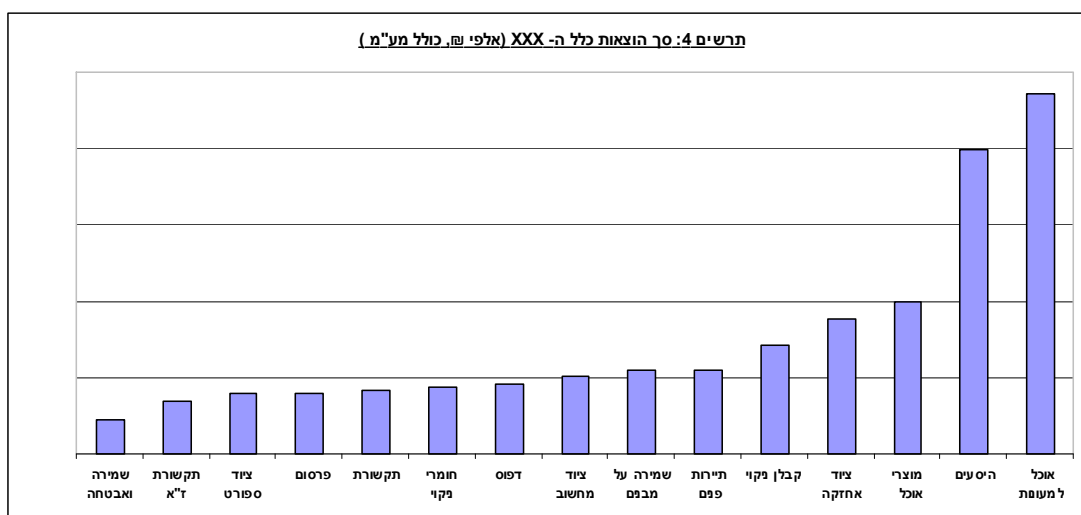




ה-XXX בישראל

XXX הוא מרכז קהילתי לחינוך בלתי פורמאלי ופעילויות תרבות הפועל תחת החברה ל-XXX. ה-XXX הינו מוקד לפעילות קהילתית, חברתית ותרבותית. בין מטרותיהם של ה-XXX ניתן למנות: קיום פעילות קהילתית, חינוכית, חברתית ותרבותית לטיפוח האדם והקהילה ויצירת מסגרות פעילות ותחומי עניין מגוונים לביטוי עצמי, עידוד ופיתוח מצוינות וגאווה בקרב תושבי המקום. רוב ה-XXX ממוקמים במבנים ייחודיים להם ומפעילים שלוחות ברחבי הישוב.

בסקר נשאלו ה-XXX לציין כמה כסף הוציאו על 15 סעיפי הוצאה. הסעיפים הגבוהים ביותר הם: אוכל למעונות (XX% מההוצאה השנתית), היסעים (XX%), מוצרי אוכל (XX%) וציוד אחזקה (XX%).



סך ההוצאות של כל 48 ה-XXX שנסקרו עמדו על כ-XXX ₪ (כולל מע"מ) ועל מנת להגיע לסך ההוצאה של כל 148 ה-XXX הוכפלו כל הסכומים ב-2.5. על פי חישוב זה מתקבל סך הוצאה של כ-XXX ₪ בשנה, ממוצע של כ-XXX ₪ בשנה לכל XXX. תרשים 4 לעיל ממחיש את הממצאים שהוצגו.

תוצאות אלו עשויות ללמד על כיווני חשיבה לפיתוח יתרון לגודל שכן אלו הצרכים של ה-XXX ועליהם הם מוציאים את מירב משאביהם.



1.3 רקע מתודולוגי ודוגמאות לפעילויות יתרון לגודל בישראל

הגדרה כלכלית

יתרון לגודל הוא מונח מתחומי הכלכלה והניהול המתאר מצב בו ארגון גדול נהנה מעדיפות על פני ארגון קטן יותר, מעצם היותו גדול יותר. בלשון אחרת, "גדול יותר הוא טוב יותר". מאפייני גודל שכיחים הנם: רכש, הנהלה, פיננסים ועוד. נציין כי למונח "יתרון לגודל" זיקה ישירה למונח "יעילות כלכלית", שכן מצב בו מתאפשר יישום יתרון לגודל שאינו מיושם, הינו מהגדרה, מצב של חוסר יעילות כלכלית.

דוגמא אופיינית למצב של יתרון לגודל הוא שיפור עמדת מיקוח. בקניה סיטונאית קיים יתרון מובנה של הנחת כמות וככל שהקניה גדולה יותר כך גדלה ההנחה. להלן מוצגים בתמצית שתי דוגמאות ליישום יתרון לגודל, בגוף העבודה מוצגים דוגמאות אלו ואחרות בהרחבה.

הצגת מקרים דומים

- ♦ **החברה למשק וכלכלה של השלטון המקומי** - מטרתה לספק שירותים ומוצרים לרשויות המקומיות תוך הוזלה, פישוט, ייעול וקיצור תהליכי הביצוע. מדי שנה מפרסמת החברה כ-80 מכרזי מסגרת. מחזור פעילותה בשנת 2008 הסתכם בכ-2.9 מיליארד ₪.
- ♦ **אגודות סטודנטים** – גלשן שווקים ואיסתא. חברות עסקיות לכל דבר ועניין, המצויות בבעלות ארגוני סטודנטים, אשר ניצלו את היתרון לגודל של מגזר הסטודנטים, כדי למנף את הפעילות שלהם, במתן שירותי שמירה לאוניברסיטאות, שרותי תיירות ונסיעות ועוד.

פעילות יתרון לגודל בחברה ל-XXX

חברת XXX מפעילה שני סוגים של יתרון לגודל, ישיר (להלן תקרא - סוג 1) ועקיף (להלן תקרא - סוג 2). **בפעילות הישירה** - החברה ל-XXX מתקשרת ישירות עם ספק, רוכשת ממנו את המוצר ומקזזת את העלות מתקציבו השנתי של ה-XXX. פעילות זו קיימת היום בתחומי אתרי נופש בה החברה ל-XXX רוכשת עבור ה-XXX כרטיסי כניסה לאתרי טבע ופנאי ובתקשורת סלולרית בהתקשרות עם חברת "פלאפון".

בפעילות העקיפה מארגנת החברה הנחות ל-XXX אצל ספקים ונותני שירות ללא כל תיווך כך שהחברה ל-XXX איננה צד בעסקאות במובן שאינה נהנית מרווח ישיר בפעולות אלו.



ריכוז התלבטויות לפעילות יתרון לגודל

ישנה קשת רחבה של סיבות המגבילות כיום את פעילות היתרון לגודל בחברה, בשני מישורים:

- (1) מיעוט הפעילויות מסוג 1,
- (2) קושי ביכולת להעביר פעילויות נוספות מסוג 2 לסוג 1.

להלן עיקרי המגבלות:

- א. **מיסוי ורגולציה** - פעילויות בעלות זיקה עסקית המסבות רווח ל-XXX חייבות בתשלום מיסים.
- ב. **XXX בהם כבר מקיימת פעילות יתרון לגודל** - ואין להם יתרון מתיווך החברה ל-XXX.
- ג. **מגבלה פוליטית** - לעיתים מופעל לחץ על ה-XXX מצד גורמים מקומיים לבצע רכש מקומי. כמו כן, גם אם ייווצר כסף ב-XXX הרשות המקומית עשויה לדרוש את חלקה.
- ד. **מגבלה גיאוגרפית** – ה-XXX פזורים בכל הארץ, תופעה המקטינה את היתרון לגודל בשל הצורך בשינוע.
- ה. **מחיר** - כל התקשרות שתעבור דרך החברה ל-XXX תחויב בתקורה המפחיתה את כדאיות העסקה.
- ו. **הרגל** - חלק מה-XXX רגילים לעבוד עם ספקים מסוימים והמחיר איננו הגורם המכריע.
- ז. **תקציב וחובות** - פעילות מסוג 1 מתנהלת כיום במתכונת של קיזוז מתשלומים המשולמים ל-XXX ולחלק מה-XXX אין תקציב מספיק לקיזוז. עד היום נמנעה החברה ל-XXX לגבות תשלומים באופן ישיר מה-XXX.
- ח. **מחויבות** - החברה ל-XXX איננה יכולה להכריח את ה-XXX לבצע רכש או להתקשר עם ספק מסוים.

1.4 הרחבת פעילות החברה בתחומי היתרון לגודל

מאפיין מצב החברה בזיקה לנושא יתרון לגודל ומלימוד מכלול החומרים שעמדו בפנינו, נמצא כי יש יתרון בכניסת החברה לתחומים בהם ניתן ליישם יתרון לגודל. לחברה יתרון מהותי המתבטא ב"צינור שיווקי" רחב הכולל כ-150 XXX בישראל. לחברה יכולת מסוימת למנף קשר זה במטרה להפעיל פעילויות שונות.



עם זאת קיימת בעיה במידת חופש הפעלת קשר זה לטובת החלת פעילויות יתרון לגודל, הנובעת ממעמדה של חברת ה-XXX וה-XXX כעמותות ו/או כחל"צ. למרות מגבלות החלות על החברה (כמפורט בהמשך ובגוף העבודה בהרחבה), החברה תגשים טוב יותר את מטרותיה וגם תייצר הכנסה לעצמה ול-XXX בישראל באמצעות הפעלת פעילויות יתרון לגודל.

בכוחן של פעילויות היתרון לגודל לספק לחברה ל-XXX מקורות הכנסה אלטרנטיביים להמשך פעילותה ופיתוחה של החברה ופיתוח מערך ה-XXX בישראל. הכנסות אלו יחזרו למערכת ה-XXX בישראל ויסייעו בפיתוח החברה והקהילה. בנוסף, פעילויות אלו עשויות לסייע בחיזוק הקשר והזיקה בין החברה ל-XXX וה-XXX עצמם באמצעות הידוק שיתוף הפעולה במגוון פרויקטים.

עם זאת יהיה על החברה לפעול במתכונת שתתאים להפעלת פעילויות יתרון לגודל ויהיה עליה להתאים עצמה למגבלות החלות עליה כחל"צ. מגבלות בהפעלת פעילויות עסקיות בכלל, כגון בנושאי מיסוי, בדרישות מחברה שהיא חל"צ (חברה לתועלת הציבור), מכפיפות של ה-XXX למועצות מקומיות ולגופים נוספים ועוד.

נראה כי לפחות בחלק מהמקרים תידרש הפרדה בין פעילויות עסקיות רווחיות לפעילויות המסורתיות של ה-XXX, פעילויות שיהיה על החברה לשלם עליהם מיסים ככל חברה עסקית רגילה ולמרות זאת אפשר שהפעילות העסקית כדאית במובן של יישום יתרון לגודל. אפשר כי הפרדה כזו תהא ישימה יותר במסגרת של חברה נפרדת ולא בחברת ה-XXX עצמה.

1.5 מודל החלטה לבחירת פעילויות יתרון לגודל

בחירת הפעילויות המתאימות להפעלת פעילויות יתרון לגודל, עמדה כנושא מרכזי בעבודה זו. כפי שיפורט בגוף העבודה בהרחבה, עקב אילוצים שונים, אמות המידה של רווחיות וכדאיות כלכלית הינן מרכזיות, אך אינן היחידות המכתיבות את בחירת הפעילויות.

להלן יוצג בתמצית, מודל לבחירת פעילויות יתרון לגודל, המפורט בגוף העבודה, באמצעותו נבחרו הפעילויות המתאימות ביותר לפיתוח יתרון לגודל בחברה.

את פעילויות היתרון לגודל הפוטנציאליות ניתן לחלק ל-3 רבדים :

רובד 1 – פעילויות שנועדו לשרת את מערך ה-XXX בישראל, לדוגמא : ייעוץ בטיחות

רובד 2 – פעילויות לעובדי ה-XXX שאינן קשורות לפעילות ה-XXX אך מנצלות את הפוטנציאל העסקי להגדלת הכנסות. לדוגמא : מכירת חבילות "תיירות תוכן"

רובד 3 – פעילויות ל"לקוחות" ה-XXX שאינן קשורות לפעילות ה-XXX אך מנצלות את הפוטנציאל העסקי להגדלת הכנסות. לדוגמא : מכירת ביטוח מוהל.



נציין כי מרחב הפעילויות הוא גדול ולא ניתן לסקור את כל מרחב הפעילויות, לכן במסגרת עבודה זו הצטמצמו לחלק מהפעילויות האפשריות ובמסגרת זו גם רמת ההעמקה השתנתה בין מקרה למקרה, כמפורט בגוף העבודה בהרחבה.

מבנה הניתוח שייערך להלן יחולק ל- 5 שלבים:



ביישום המודל שהוצג עולה מרחב התלבטויות, הכולל בין היתר את ההתלבטויות הבאות (בגוף העבודה מפורטות התלבטויות אלו ואחרות בהרחבה):

- **local bias (העדפה מקומית)** - לא כל פעילות של יתרון לגודל היא תמיד עדיפה מבחינה חברתית. מכיוון שמטרת ה-XXX היא לקדם את הקהילה, יש ל-XXX אינטרס לרכוש מוצרים ושירותים מספקים מקומיים.
- **תדמית ואידיאולוגיה** - על אף שה-XXX יכול לגזור קופון מפעילויות רבות המתרחשות ב-XXX, יש בהתנהגות שכזו פגיעה בתדמית הקהילתית והאידיאולוגיה עליה צמחו ה-XXX.
- **לייצר או לקנות** - ביסוד שאלת פיתוח היתרון לגודל במתכונת המדוברת עומדת השאלה הכלכלית האם "לייצר או לקנות". אם מחיר הקנייה הוא גבוה יותר מאשר עלות ייצור המוצר אזי היצרן עשוי לבחור לייצר את המוצר במקום לרכוש אותו. עם זאת, פעמים רבות יותר עדיף לפירמה, משיקולים מגוונים, לרכוש מוצר מוכן מאשר לייצר אותו.



אמות מידה לבחירה ודירוג הפעילויות

בתהליך ההשוואה נבדקה המידה בה הפעילויות השונות עומדות באמות מידה כך שניתן יהיה לדרג את הפעילויות עפ"י סדר עדיפות. על מנת להרחיב את פעילות היתרון לגודל בחברה ל-XXX, יש לשקול מהם הפעילויות או התחומים בהם יהיה כדאי לחברה ל-XXX להשקיע בקידומם. אמות המידה חולקו ל-3 קבוצות עיקריות:

אמות מידה איכותיות - התאמה לצרכי ה-XXX, קלות ניהול ותפעול, צרכי מימון והשקעה, התמחות, רמת התחרותיות בענף, חסמי כניסה לענף וניצול משאבים קיימים.

אמות מידה כמותיות - פדיון, רווחיות כוללת, רמת חסכון לחברה, גובה תקורה לחברה ואחוז ה-XXX שיוכלו ליהנות מהפעילות.

אמות מידה אידיאולוגיות - התאמה לאידיאולוגיה ועקרונות ה-XXX, קבילות הפעילות על גופי המעטפת והשפעה על יציבות המערכת.

אמות מידה יישומיות - יישומיות הפעילויות בחברה ל-XXX וב-XXX עצמם.

להלן מוצגים ממצאי מודל הדירוג בתמצית (ובגוף העבודה בהרחבה). ממצאי הדירוג משקפים את גישת עורכי העבודה. נציין בשלב זה, שקיבלנו משוב לטייטה של העבודה המציגה טיעונים בהקשרים שונים. הטיעונים התייחסו לנושא צורת ההתאגדות ולנושא פעילויות יתרון לגודל, שהוצגו בטייטה הקודמת.

אין ספק כי לפחות חלק מהטיעונים נכון ואף הצגנו חלק מטיעונים אלו במסגרת גרסה זו. עם זאת, כיוון שהמשוב שקיבלנו משקף גישה מסוימת ולא את הגישה הנגדית וכיוון שלא נתקבל משוב מנציגי הגישה הנגדית, מצאנו לנכון לא לבטא את טיעוני המשוב שהתקבל, במודלים הכמותיים לבחירה ודירוג הפעילויות וחלופות ההפעלה.

לוח 1 להלן מציג את תמצית ממצאי שקלול אמות המידה:

החברה ל-XXX בע"מ (חל"צ)										
לוח 1: תמצית שקלול אמות המידה - פעילויות										
אחוזים										
אמות המידה	משקל	ציוד הגברה	חברת שמירה	חברת נסיעות ותיירות תוכן	ייעוץ בטיחות	מכונות צילום	ריהוט וציוד משרדי	השכרת חדרים ואולמות	פרסום	מכירת ביטוח
סך אמות מידה איכותיות	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
סך אמות מידה כמותיות	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
סך אמות מידה אידיאולוגיות	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
<u>סך אמות מידה יישומיות</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>
סה"כ	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%



מ- ממצאי מודל הדירוג עולה כי מתוך הפעילויות שנבחנו, הפעילויות שציוןן הכולל הוא הגבוה ביותר הן הפעילויות המומלצות. בהתאם למשקלות ולערכים שנתנו עורכי העבודה, הפעילויות של: ייעוץ בטיחות (86%), חברת נסיעות ותיירות תוכן (85%) ומכונות צילום (78%) הן המומלצות.

כפי שצוין בגוף העבודה, בחינה זו, שתמציתה הוצגה להלן והיא מפורטת בגוף העבודה, לא יכלה להיערך במסגרת עבודה זו בצורה מקיפה וממצה ויש מקום לבחינה יסודית ומעמיקה לכל אחת מהפעילויות, במסגרת של תוכנית עסקית מעמיקה.

נושא שעלה לקראת סיום עבודה זו, ולכן לא נותח ותורגם לערכים כספיים, הוא נושא הוזלת עלויות כרטיסי אשראי ל-XXX. מבדיקה ראשונית של העניין עולה כי ההיקף הכספי של פעילויות ה-XXX בכרטיסי אשראי, גבוה ביותר ויש לשלבו במסגרת הרובד הראשון של פעילויות היתרון לגודל, כלומר יצירת חסכון ל-XXX. היקף החיסכון העשוי להיגרם, יש בו כדי לתרום תרומה כספית משמעותית הן ל-XXX והן לחברה ל-XXX.

1.6 מודל החלטה לבחירת מתכונת מתאימה לפעילות

להלן תמצית מודל ההחלטה לבחירת חלופות אפשריות למתכונת הפעולה המתאימה ביותר להפעלת פעילות יתרון לגודל. גם כאן יוגדרו אמות מידה לבחינת החלופות. להלן 5 חלקי מבנה הניתוח:





מרחב האפשרויות האפשרי למבנה הארגוני - הועלו ארבע חלופות להתאגדות ובהמשך יבחנו החלופות על פי אמות מידה שיקבעו.

- א. המשך מצב קיים
- ב. הקמת חברה בת ממשלתית
- ג. הקמת עמותה
- ד. פניה לחברה חיצונית

אמות מידה לדירוג החלופות

בתהליך ההשוואה נבדקה המידה בה החלופות עומדות באמות מידה כך שניתן יהיה לדרג את החלופות עפ"י סדר עדיפות. אמות המידה חולקו ל- 3 קבוצות עיקריות:

- ♦ **אמות מידה עסקיות ניהוליות** - ניצול הזדמנות עסקית, יכולת מיתוג כישות עסקית נפרדת מהחברה ל- XXX, יכולת גיוס הון ומידת ההשקעה הכספית, רווחיות לחברה ל- XXX, האם תשלום המס מקוזז את הרווח מהיתרון לגודל, היכולת לנהל ולגייס מערך כוח אדם, מידת הסיכון העסקי הנדרשת מצד החברה ל- XXX וגמישות ניהולית.
- ♦ **אמות מידה יישומיות** – מידת "קלות" התחלת הפעילות, קושי בקבלת היתרים מגופים חיצוניים ממונים, יציבות המערכת בתהליך של שינויים ומידת תרומת הפעילות במתכונת זו ליתרון לגודל.
- ♦ **אמות מידה משפטיות ופורמליות** - קלות הקמת הישות המשפטית, מידת ההתאמה לעקרונות החברתיים והאידיאולוגיים המנחים את פעילות החברה ל- XXX ומידת מעורבותם של גורמים חיצוניים.

חשוב להדגיש כי המתכונת המוצעת, העולה מתוך מודל ההחלטה, שתמציתו מוצגת להלן (והוא מוצג בגוף העבודה בהרחבה) עוסקת ברמה האסטרטגית ובטווח הארוך. בטווח הקצר מוצע לבצע זאת בשלבים ובהדרגה, תוך בחינת היישום תוך כדי הביצוע, כמפורט בגוף העבודה, במטרה לבחון הצלחת כל שלב לפני המעבר לשלב העוקב ובמטרה להפחית עלויות.

לוח 2 להלן מציג את תמצית ממצאי שקלול אמות המידה:

החברה ל- XXX בע"מ (חל"צ)					
לוח 2: תמצית שקלול אמות המידה - פעילויות אחוזים					
אמות המידה	משקל	מצב קיים	חברה כלכלית	עמותה	חברה חיצונית
סך אמות מידה עסקיות וניהוליות	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
סך אמות מידה יישומיות	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
<u>סך אמות מידה משפטיות ופורמליות</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>	<u>XX%</u>
סה"כ	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%



בהתאם למשקלות ולערכים שנתנו עורכי העבודה, החלופה של הקמת חברה בת כלכלית היא החלופה המומלצת עם ציון של 83%. פנייה לחברה חיצונית היא החלופה הכי פחות מומלצת עם ציון של 66%.

להלן יפורטו תמצית השיקולים העיקריים להעדפת חברה כלכלית, בטווח הארוך, על המשך המצב הקיים:

א. **יכולת גיוס הון והשקעה כספית** - מנגנון של חברה כלכלית יקל על גיוס הון חיצוני לצורך השקעות שידרשו להקמת הפעילויות החדשות.

ב. **היכולת לנהל ולגייס מערך כוח אדם, שכר תפעול** - המנגנון הנוכחי עשוי להקשות על גיוס תקני כוח אדם נוספים והקמת מנגנון תפעול לפעילויות החדשות.

ג. **גמישות ניהולית** - חברה כלכלית כזווע ביצועית לחברה ל- XXX מאפשרת גמישות ניהולית בשונה מהמערך הכבד והמסורבל יחסית, הקיים.

ד. **חברה בת איננה חייבת להיות חל"צ** – על פי מידע שקיבלנו ממר XXX, נציג רשות החברות הממשלתיות בחברה, חברה בת של חל"צ, איננה מחויבת להיות חל"צ ועל כן יש מרחב הפעולה שלה רחב יותר.

לאור הממצאים הראשוניים של מודל ההחלטה, החברה ל- XXX תעדיף להקים חברה כלכלית לפיתוח פעילות היתרון לגודל. עם זאת, מודל ההחלטה המוצע איננו מבחין בין טווחי הזמן הקצר והארוך.

ברמה האופרטיבית, על התכנית האופטימאלית להיות מיושמת בשלבים. כלומר, פעילות היתרון לגודל יכולה, בשלבים הראשונים, להתבצע במסגרת החברה, להתחיל להתפתח ל- 2-3 תחומים חדשים, בשנה - שנתיים הראשונות. מרבית משאבי התפעול הכלליים הנדרשים לפעילויות החדשות, אינם גדולים בהיקפם היחסי ולכן יוכלו לבוא מתוך החברה ל- XXX (משרדים, ציוד, כוח אדם וכו'), כאשר התוכנית צריכה להיות כזו שההכנסות מהפעילויות יכסו במידה סבירה את העלויות.

כך למשל 3 הפעילויות להן הוצגה תחזית הקמה, פעילות ותזרים (לוח 12 להלן), עלות הקמתן הישירה, במסגרת המנגנון הנוכחי של החברה ל- XXX, מצומצמת יחסית ומסתכמת בפחות מכ- XXX ₪.

לאחר שיתבססו הפעילויות החדשות, כעבור כשנה – שנתיים, כאמור, ויכחו את כדאיותן וההשקעה בהן, מומלץ להוציא לפועל את העברת הפעילויות לחברה בת כלכלית על מנת לפשט ולייעל את פעילות היתרון לגודל ולהתאימה לנפחים גדולים יותר ולפעילויות רבות יותר.



1.7 סיכום, מסקנות והמלצות

בעבודה זו כאמור נסקרה פעילות יתרון לגודל של החברה ל- XXX ונבחנו אפשרויות לפיתוח פעילות זו. עיקר הדגש הושם על ניתוח הפעילויות המתאימות לפיתוח יתרון לגודל בחברה ל- XXX וכן על המתכונת משפטית והתפעולית בה יכולות פעילויות אלו לקרום עור וגידים.

להלן עיקרי ההמלצות העולות מעבודה זו:

- ♦ בשלב הראשוני, יש להמשיך את פעילות היתרון לגודל במתכונתה הנוכחית, כלומר, כחלק מפעילות החברה ל- XXX.
- ♦ יש להתחיל להניע את תהליך הפעלת פעילויות היתרון לגודל שנבחרו כמתאימות ביותר: ייעוץ בטיחות, תיירות תוכן ומכונות צילום.
- ♦ לחלופין או בנוסף, ניתן לפתח פעילויות אחרות שהוצגו בעבודה זו בפרק 4.3 (רשימה של כ- 28 פעילויות) או פעילויות אחרות, שנמצאו או יימצאו כמתאימות.

בשלב הראשון (שנה – שנתיים ראשונות):

0 **ייעוץ בטיחות** – בדיקת הצרכים בשטח ב- XXX עצמם ואיתור כ"א מתאים. הפעלת תכנית פיילוט במתכונת מצומצמת לבדיקת ההיתכנות. על פי מידע שקיבלנו, פעילות זו תתמקד בבטיחות מבנים ולא ייעוץ קייטנות.

0 **תיירות תוכן** – ביצוע סקר מקיף ב- XXX המנתח את ההיענות והרצון של הציבור לתיירות תוכן ואיתור כוח אדם לאיוש המשרות הראשונות. הוצאת מספר קטן של פעילויות תיירות ובדיקת רווחיותן ואיכותן לעומת הקיים.

בשלב השני ותוך הליך ליווי ובקרה שוטפת:

0 **מכונות צילום** – ביצוע סקר מקיף ב- XXX המנתח את הצרכים והשימושים שלהם בשירותי צילום על מנת לתכנן את ההתקשרות הישירה עם המפעיל הפוטנציאלי. תינתן עדיפות להמשך שיתוף פעולה עם חברת XXX.

- ♦ לאחר תקופת מבחן, ייבחנו התוצאות של הפעילויות החדשות ותרומתן לחברה ול- XXX עצמם. ומידה ואלו לא יצלחו במידה המצופה, יהיה מקום לבחון את החלפתם ו/או הוספה של פעילויות אחרות.



- ♦ לאחר עליית נפח הפעילות, יש לפעול להעברת הפעילויות לחברה בת כלכלית שתיישם את עקרונות היתרון לגודל ותרכז בתוכה את כלל הפעילות העסקית של החברה ל-XXX, כולל פעילות היתרון לגודל הקיימת היום.
- ♦ נציין כי אופי הפעילויות מוגדר במתכונת מסוימת ואינו בהכרח משקף את מבנה הפעילות האופייני לענף אליו משתייכת הפעילות. כלומר, פעילות תיירות תוכן למשל, מוגדרת במתכונת מסוימת ואינה משקפת את המבנה האופייני של ענף התיירות בכלל.

1.8 הערות כללית

כל נתוני התכנית נקובים באלפי ₪ או ב- ₪, לפני מע"מ ובמחירים קבועים, כמפורט בגוף התכנית ובלוחות המצורפים, אלא אם צוין אחרת.

במקרה של סתירה בין נתוני הלוחות למידע המופיע בטקסט, נתוני הלוחות גוברים.

להכנת תוכנית עסקית זו קיבלנו מהחברה מידע וחמרים עליהם התבססנו בהכנת תוכנית עסקית זו.