



משרד התמ"ת
מחקר וכלכלה

**הערכת תוכנית החונכות
לעסקים קטנים ובינוניים 2004 – 2006**

אפריל 2012

מינהל מחקר וכלכלה
טל: 02-6303540/1 פקס: 02-6303560
www.moital.co.il/research

תוכן העניינים

עמ' 3	כללי
עמ' 4	פרק א' – תוכנית החונכות
עמ' 6	פרק ב' – המשתתפים בחונכות
עמ' 9	פרק ג' – תכנית ההערכה
	פרק ד' – הערך המוסף של תוכנית החונכות –
עמ' 11	רווחיות, פדיון, תעסוקה ויכולות ניהול

בעבודה מוצגים הממצאים העיקריים של מחקר הערכה שהתבצע על תוכנית החונכות לעסקים קטנים ובינוניים של משרד התמ"ת. תוכנית החונכות העסקית היא חלק מסל תוכניות הסיוע אותו מציע משרד התמ"ת לעסקים קטנים ובינוניים. תוכנית החונכות היא התוכנית הרחבה ביותר מבין תוכניות משרד התמ"ת ומשתתפים בה מספר רב יחסית של עסקים, רובם קטנים.

בחלק הראשון של העבודה תוצג תוכנית החונכות העסקית, יוצגו מטרות התוכנית ויוצגו תנאי הסף של העסקים הזכאים להשתתף בתוכנית. תיערך הבחנה בין התוכנית המיועדת לעסקים קטנים לבין התוכנית המיועדת לעסקים בינוניים.

בחלק השני יוצגו מאפייני העסקים המשתתפים בתוכנית, כולל הענף הכלכלי שאליו הם משתייכים, מספר המועסקים בהם, הוותק של העסקים והמיקום הגאוגרפי שלהם. ייבדק האם המאפיינים של העסקים המשתתפים בתוכנית דומים או שונים למאפיינים של כלל העסקים הקטנים והבינוניים בישראל ועד כמה העסקים המשתתפים בתוכנית מייצגים את כלל העסקים.

בחלק השלישי יוצג מחקר ההערכה והמתודולוגיה שלו המבוססת על השוואת ביצועי העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות מול הביצועים של עסקים בקבוצות ביקורת שלא השתתפו בתוכנית החונכות, ויוצגו המשתתפים בהם יעשה שימוש במסגרת הערכת תוכנית החונכות. בחלק זה יוצגו אוכלוסיית המחקר והמדגם, שיטת איסוף הנתונים ושאלון המחקר.

בחלק הרביעי של העבודה יוצגו הממצאים העיקריים של מחקר ההערכה, תוך התייחסות לשיטות השונות שנעשה בהן שימוש לצורך מדידת הערך המוסף של תוכנית החונכות בהשוואה לקבוצות הביקורת. הבדיקה התבססה בעיקרה על מדידת השינוי בפרמטרים העסקיים בין עסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות לבין עסקים בקבוצות הביקורת. בנוסף, נבדקה ההערכה העצמית של העסקים שהשתתפו בתוכנית באשר למצבם העסקי, והערכתם את מידת התרומה של תוכנית החונכות לשיפור הביצועיים העסקיים. הפרמטרים שנבחנו במסגרת ההשוואה התייחסו לרווחיות, להכנסות, למספר המועסקים, ליכולות ניהול העסק ולפרמטרים נוספים.

1. כללי

תכנית החונכות העסקית נועדה לסייע לעסק הזעיר, הקטן והבינוני להרחיב את היקף פעילותו ולשפר את ביצועיו ורווחיותו, באמצעות הקניית כלים ניהוליים לשיפור התנהלותו הכלכלית, וליווי ביישום של הכלים הניהוליים החדשים. התוכנית מעמידה לרשות העסקים ייעוץ מקצועי הניתן ע"י מומחים בעלי ניסיון רב מהסקטור הפרטי. המשרד משתתף בעלות החונך שתפקידו לאבחן את מצבו של העסק, לבנות לו תוכנית עסקית ולסייע לו בהטמעת השינויים הנחוצים בהתאם לתוכנית.

התכנית פועלת משנת 1991 ואילך ועד למועד הסקר השתתפו בה כ-25,000 עסקים זעירים, קטנים ובינוניים. בשנים האחרונות אושרו בממוצע כ-2,500 עסקים מדי שנה להשתתפות בתוכנית בהיקף כולל של כ-70,000 שעות יעוץ. תקציב התוכנית בשנים האחרונות עמד על כ-16 מיליון ש"ח בממוצע לשנה.

2. מטרת התוכנית

מטרת התוכנית היא לסייע לעסק הזעיר, הקטן והבינוני בהתרחבות מבוקרת ובשיפור ביצועיו ורמת רווחיותו, תוך שיפור ניהולו, הקניית כלים ניהוליים וליווי ביישום. התחומים העיקריים בהם מטפלת התכנית הם: הגדרת חזון העסק והתוויית דרכים למימושו, אסטרטגיה עסקית, ניהול כללי, ניהול כספים, ניהול הייצור, ניהול השיווק, מערכות מידע, וניהול משאבי אנוש.

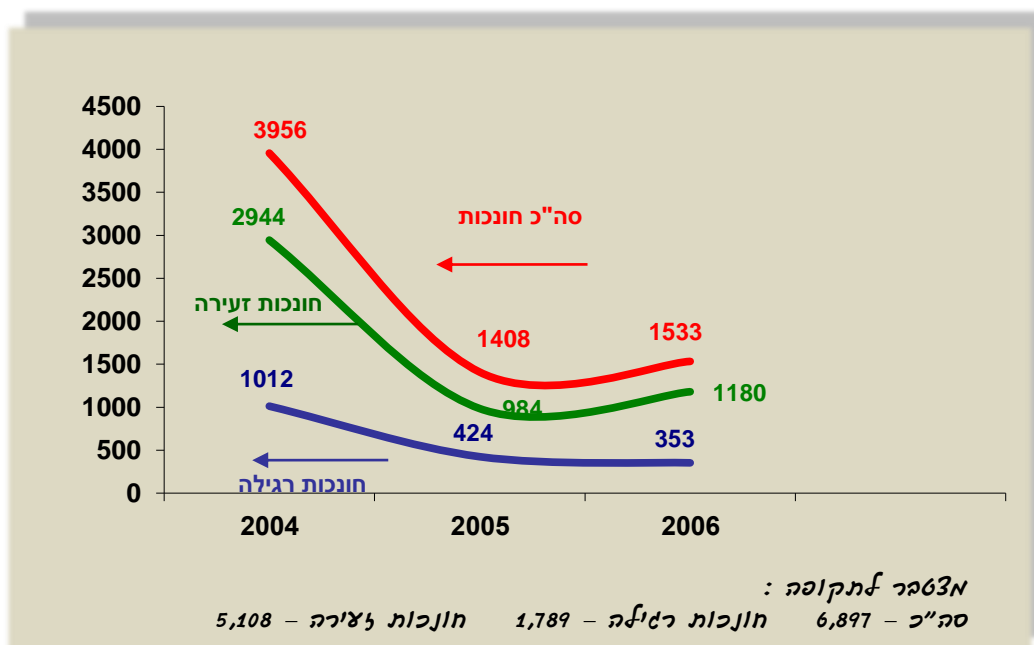
3. אוכלוסיית יעד

עסקים הזכאים להשתתף בתכנית הינם עסקים המעסיקים עד מאה עובדים והנכללים באחד מהתחומים הבאים: מפעלי תעשייה, בתי מלאכה ועסקים בענפי המסחר והשירותים.

4. מסלולי התכנית

לתוכנית שני מסלולים: חונכות רגילה, וחונכות זעירה. המדינה משתתפת ב-75% מתעריף החונכות לשעת יעוץ, בעוד העסק מממן את היתרה (25%). התעריף בעת עריכת הסקר עמד על 192 ש"ח + מע"מ. **חונכות רגילה** - מיועדת לעסקים מאוכלוסיית היעד בהם עובדים בין 5 ל-100 עובדים בחלוקה לשתי קבוצות גודל: 1) בין 5 לבין 10 עובדים (2) בין 11 לבין 100 עובדים. היקף התוכנית עמד על 100 ו-150 שעות יעוץ בהתאמה לשתי הקבוצות לעיל. משך החונכות הרגילה לא הוא עד 18 חודשים. **חונכות זעירה** - מיועדת לעסקים מאוכלוסיית היעד בהם עובדים בין 1 ל-4 עובדים. היקף התוכנית הוא עד 20 שעות יעוץ ומשך התוכנית הוא עד 6 חודשים. היקף ההשתתפות במסלולים השונים של התוכנית מוצג בתרשים מס 1. בסה"כ השתתפו בתוכנית כ-6.9 אלף עסקים בשנים 2004 עד 2006, כ-4.5 אלף בשנת 2004 וכ-1.5 אלף בשנים 2005 ו-2006. כ-5.1 אלף מהעסקים שהשתתפו בתוכנית היו במסלול החונכות הזעירה וכ-1.8 אלף במסלול החונכות הרגילה.

תרשים 1. מספר הפונים לתוכנית החונכות 2004-2006



פרק ב' – המשתתפים בחונכות

1. חונכויות לפי ענף כלכלי

השתייכות לענף כלכלי מוגדרת על פי עיקר הפעילות של העסק ומסווגת על פי סיווג הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. הענף בעל הייצוג הגדול ביותר, מקרב העסקים שהשתתפו בחונכות החונכות, היה ענף המסחר, שאליו השתייכו כ-21% מכלל העסקים בתוכנית (ראה לוח 1). הענף השני בגודלו היה השירותים העסקיים ש-20% מכלל העסקים בתוכנית השתייכו אליו. ענפים נוספים שיוצגו בשיעורים גבוהים יחסית בקרב משתתפי התוכנית היו התעשייה (15%) וענפי הבריאות וסיעוד (14%). מעט מאד עסקים מענפי השירותים הפיננסיים, הבנייה והתחבורה והתקשורת נטלו חלק בתוכנית החונכות העסקית.

קיים שוני ניכר במבנה הענפי בין עסקים שהשתתפו בחונכות הזעירה לעסקים בחונכות הרגילה. בחונכות הרגילה היה ייצוג יתר לענפי התעשייה והמסחר, וייצוג חסר לענפי השירותים העסקיים, החינוך, השירותים האישיים ושירותי הבריאות והסיעוד.

ענפי הבניה, ענפי התחבורה והתקשורת והשירותים הפיננסיים, היו בייצוג חסר בולט בתוכנית החונכות, וייצוג עודף של עסקים בתוכנית נמצא בענפי החינוך ובענפי הבריאות והסיעוד.

לוח 1: עסקים בתוכנית לפי ענפי משק ולפי סוג חונכות באחוזים

קובץ עסקים-למ"ס	סה"כ	זעירות	רגילות	סה"כ
	5,149	4,189	960	
100%	100%	100%	100%	
13.3	15.3	12.3	28.1	תעשייה
13.8	2.1	2.1	2.0	בנייה
19.7	19.7	21.5	12.0	שירותים עסקיים
18.5	21.2	19.3	29.0	מסחר
3.6	2.6	2.3	4.0	חקלאות
8.4	2.1	1.8	3.2	תחבורה ותקשורת
1.3	9.7	10.4	6.9	חינוך
5.1	7.5	8.6	2.7	שירותים אישיים
6.8	5.7	5.6	6.2	אירוח ואוכל
4.6	0.4	0.3	0.5	שירותים פיננסיים
4.9	13.8	15.8	5.4	בריאות וסיעוד

2. עסקים בתוכנית לפי מחוז גיאוגרפי

30% מהעסקים בתוכנית החונכות מוקמו במחוז מרכז, על פי החלוקה למחוזות של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (ראה לוח 2), 20% מוקמו במחוז הצפון ו-19% במחוז תל אביב. ייצוג נמוך יותר בתוכנית היה לעסקים במחוזות ירושלים (10%) והדרום (8%).

השוואה, בין התפלגות המיקום הגיאוגרפי של העסקים בתוכנית, לבין התפלגות כלל העסקים, מצביעה על ייצוג יתר של עסקים בתוכנית במחוז הצפון ועל ייצוג חסר במחוזות תל אביב והדרום. הייצוג החסר במחוז תל-אביב נובע גם מהחלטת מדיניות שהעניקה תעדוף נמוך במתן אישורים לחונכויות לעסקים ממחוז זה בחלק מהשנים בהן הופעלה התוכנית.

במחוז הצפון נמצא ייצוג גבוה של עסקים במסלול החונכות הזעירה בהשוואה לחונכות הרגילה (22% ו-13% בהתאמה), ובמחוז הדרום המגמה הייתה הפוכה ונמצא ייצוג רב יותר לעסקים במסלול החונכות הרגילה בהשוואה למסלול החונכות הזעירה (14% ו-7% בהתאמה).

השוואה בין החלוקה הגיאוגרפית של העסקים בתוכנית החונכות לכלל העסקים, על פי נתוני סקר המעסיקים של מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, מצביע על ייצוג יתר בתוכנית החונכות של עסקים בעיקר במחוז הצפון, אך גם במחוז המרכז. ייצוג יתר זה בא על חשבון מחוז תל-אביב הזוכה לייצוג חסר משמעותי של 19% לעומת משקל של 31% בכלל העסקים במשק. חלק מההסבר לייצוג חסר משמעותי זה נובע מהחלטה מנהלית שהתקבלה בחלק מהשנים להגביל את מספר העסקים היכולים להשתתף בתוכנית ממחוז זה.

לוח 2: עסקים בתוכנית לפי מחוזות ולפי סוג חונכות, באחוזים

סקר מעסיקים המינהל	סה"כ	זעירות	רגילות	
	5,149	4,189	960	סה"כ
100%	100%	100%	100%	
10.7	9.9	9.1	13.3	ירושלים + יהודה ושומרון
12.1	20.0	21.7	12.9	צפון
13.3	13.1	13.0	13.3	חיפה
23.3	30.4	30.7	29.2	מרכז
30.5	18.6	18.8	17.6	תל אביב
10.2	7.9	6.6	13.6	דרום

3. עסקים בתוכנית לפי שנות וותק בפעילות

45% מכלל העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות היו עסקים ותיקים יחסית שמספר שנות הפעילות שלהם היה 6 שנים ויותר (ראה לוח 3). בעסקים במסלול החונכות הרגילה, שעור העסקים הותיקים יחסית היה גבוה בהרבה והגיע ל-67%. נתון זה אינו מפתיע מאחר וקיים קשר חזק בין וותק העסק לגודלו. מכלל העסקים בתוכנית, 9% מהעסקים היו עסקים קטנים שפעלו עד שנתיים בעת ביצוע הסקר. ממוצע הוותק של העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות עמד על כ-9 שנים בממוצע, כאשר במסלול החונכות הרגילה הוא עמד על 12.8 שנים בהשוואה ל-7.7 שנים בתוכנית החונכות הזעירה.

לוח 3: עסקים בתוכנית לפי שנות וותק בפעילות העסק וסוג חונכות, באחוזים

סה"כ	זעירות	רגילות	סה"כ
5,149	4,189	960	סה"כ
100%	100%	100%	
0.3	0.2	0.8	1
9.0	10.1	4.1	2
16.5	18.5	7.5	3
28.8	30.7	20.3	4 עד 5
23.4	22.2	28.7	6 עד 10
22.0	18.3	38.5	+11
8.8	7.7	12.8	ממוצע וותק

4. עסקים בתוכנית לפי מספר עובדים בעסק

גודל העסקים בתוכנית החונכות, על פי מספר העובדים בהם, מושפע מהקריטריונים שהוגדרו למסלולים השונים בתוכנית. בחונכות הזעירה, שמראש קיבלה רק עסקים המעסיקים בין עובד אחד ל-4 עובדים, ב-51% מהעסקים שהשתתפו בתוכנית עבד מועסק אחד (ראה לוח 4). בחונכות הרגילה, 58% מהעסקים העסיקו בין 5 עובדים ל-10 עובדים ובשאר עבדו יותר מ-11 עובדים. ממוצע העובדים בעסקים בחונכות הזעירה עמד על 2.6 עובדים לעומת 15.5 עובדים בחונכויות הרגילות.

לוח 4: עסקים בתוכנית לפי מספר העובדים בעסק וסוג החונכות, באחוזים

סה"כ	זעירות	רגילות	גודל
5,149	4,189	960	סה"כ
100%	100%	100%	
41.3	50.7	0.1	1
20.7	25.4	0.4	2
19.2	23.5	0.1	3 עד 4
11.1	0.3	58.3	5 עד 10
7.7	0.0	41.1	+11
5.3	2.6	15.5	ממוצע עובדים

1. כללי

מחקר ההערכה של תוכנית החונכות התבצע באמצעות ראיונות עם עסקים שהשתתפו בתוכנית, ועם עסקים בקבוצות הביקורת, בשתי נקודות זמן, בזמן ההשתתפות בתוכנית ולאחר כשנה ממועד סיום ההשתתפות בתוכנית. הנתונים בעבודה הנוכחית מתבססים על הנתונים שנאספו במועד הראיון השני בשנת 2008 והם מתייחסים לעסקים שהצטרפו לתוכנית במהלך השנים 2004 עד 2006. נבדקו במחקר ההערכה שורה של פרמטרים כלכליים, כמותיים ואיכותיים, שנבחנו בעסקים שהשתתפו בתוכנית בהשוואה לעסקים אחרים שלא השתתפו בה, הן כאלה שפנו לתוכנית אך לא השתתפו בה בפועל והן עסקים שלא פנו לתוכנית.

2. המטרה

כפי שצוין, המטרה העיקרית של תוכנית החונכות הינה לסייע לעסק הזעיר, הקטן והבינוני לשפר את ביצועיו ורמת רווחיותו תוך שיפור ניהולו. המטרה העיקרית של מחקר ההערכה הייתה לבחון עד כמה הצליחה תוכנית ההערכה בהשגת יעדיה, זאת בעיקר באמצעות בדיקה השוואתית של מדדים שונים הקשורים לביצועי העסק לאורך זמן, בין עסקים שהשתתפו בתוכנית לעסקים אחרים שלא השתתפו בתוכנית.

3. השאלונים

הנתונים נאספו באמצעות שאלונים מובנים בכל אחת משלוש הקבוצות שנבדקו: העסקים שהשתתפו בתוכנית, עסקים שפנו לתוכנית ולא השתתפו בה בפועל, ועסקים שלא פנו לתוכנית. השאלונים כללו שלושה חלקים:

- (1) מאפייני רקע של העסקים- ענף כלכלי, ישוב, מספר המועסקים בהווה ובעבר, מחזור ועוד. חלק זה היה זהה מכל שלוש הקבוצות שנבחנו.
- (2) שאלות המתייחסות להשתתפות בתוכנית, הן שאלות הבודקות את עיתוי, היקף ותוכני התוכנית והן שאלות הבוחנות את הצלחת ותרומת התוכנית על פי הערכת המשתתפים בה. חלק זה נכלל רק בשאלון שבדק את העסקים שהשתתפו בתוכנית.
- (3) שאלות המתייחסות למצב הכלכלי של העסק ולהתקדמות של העסק בפרמטרים עסקיים וכלכליים שונים לאורך זמן, מהתקופה שלפני ההצטרפות לתוכנית (או התקופה המקבילה לאלה שלא השתתפו בתוכנית) לבין התקופה בה נערך הסקר בשנת 2008.

4. אוכלוסיית הסקרים

אוכלוסיית הסקרים כוללת את כלל העסקים במגזר העסקי שפנו לתוכניות החונכות בשנים 2004-2006 והתקבלו לתוכנית, את כלל העסקים שפנו לתוכנית בשנים אלו ולא הצטרפו לתוכנית מסיבות שונות, ומדגם של עסקים בעלי מאפיינים דומים (גודל, וותק וענפי משק) שלא פנו לתוכנית.

תוכנית החונכות העסקית, מתחלקת לחונכות רגילה (לעסקים מעל 5 עובדים) וחונכות זעירה (עד 4 עובדים). לחונכות הרגילה פנו בשנים 2004-2006 1,791 עסקים ולחונכות הזעירה פנו בשנים הללו 5,109.

מרבית העסקים (60%) פנו בשנת 2004. מתוך העסקים שפנו, 78% השלימו את התהליך וסיימו את מסלול החונכות, בעוד יתר העסקים לא הצטרפו לתוכנית מיוזמתם, או שנדחו מסיבות שונות כגון אי-עמידה בתנאי הסף או מחסור בתקציב.

5. שיטה

איסוף הנתונים התבצע באמצעות ראיונות טלפוניים שהתבצעו על ידי חברת בידיאי המתמחה באיסוף מידע עסקי. המשתתפים בסקר היו בעלים, מנכ"לים, מנהלי כספים או מנהלי כח אדם.

פרק ד' – הערך המוסף של תוכנית החונכות

רווחיות, פדיון, תעסוקה ויכולות ניהול

בפרק הנוכחי נבחנו התוצאות העיקריות של מחקר ההערכה. נבדקה השאלה האם העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות הצליחו לקדם את העסק לאורך זמן מעבר להתקדמות של עסקים דומים שלא השתתפו בתוכנית, במילים אחרות, האם היה לתוכנית החונכות ערך מוסף של תרומה לעסקים שהשתתפו בה. ההשוואה בוצעה באמצעות בדיקת תפיסת השינויים של העסקים בפרמטרים שונים של רווחיות, פדיון, תעסוקה ומאפיינים נוספים, בין התקופה שלפני התחלת ההשתתפות בתוכנית לבין מועד ביצוע הסקר בשנת 2008, בקבוצת העסקים שהשתתפה בתוכנית בהשוואה לעסקים בקבוצת הביקורת.

1. רווחיות

הרווחיות של העסקים נבחנה באמצעות שתי שאלות שבדקו האם במוצע ב-6 החודשים לפני כניסת העסק לתוכנית, והאם במוצע ב-6 החודשים האחרונים לפני הראיון בסקר, העסק היה רווחי, מאוזן או הפסיד. שאלה זו הופנתה הן לעסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות והן בעסקים בקבוצת הביקורת: עסקים שפנו לתוכנית ולא השתתפו בה בפועל, ועסקים שלא פנו לתוכנית.

הממצא הראשון מצביע על כך שנקודת הפתיחה של העסקים המשתתפים בתוכנית, לפני הצטרפותם לתוכנית, הייתה שונה במידה ניכרת מזו של עסקים שלא השתתפו בתוכנית (ראה לוח 5). בקרב משתתפי התוכנית, רק 38% מהעסקים דיווחו כי בתקופה שלפני הצטרפותן לתוכנית הם היו רווחיים, זאת בהשוואה ל-59% בקרב העסקים שפנו לתוכנית ולא הצטרפו אליה ו-64% בקרב העסקים שלא פנו לתוכנית. העסקים שפנו לתוכנית אופיינו בשיעור נמוך של עסקים רווחיים.

לאחר סיום ההשתתפות בתוכנית, שיעור העסקים שהשתתפו בתוכנית, שדיווחו על רווחיות, עלה בצורה חדה והגיעו ל-72%, גידול של 34 נקודות אחוז. במקביל נרשמה ירידה של 24 נקודות אחוז בשיעור המדווחים שהעסק מאוזן וירידה של 10 נקודות אחוז בשיעור המדווחים שהעסק מפסיד. ממצאים אלה היו נכונים הן בקרב העסקים שהצטרפו למסלול החונכות הרגילה והן בקרב העסקים במסלול החונכות הזעירה, וההבדלים בין שני המסלולים היו קטנים.

שיפור במצב הרווחיות של העסק לאורך זמן נרשם גם בקרב העסקים שלא השתתפו בתוכנית. בקרב העסקים שפנו לתוכנית, אך לא השתתפו בה בפועל, נרשם גידול של 25 נקודות אחוז בשיעור המדווחים על רווחיות ולא פחות מ-82% מהעסקים דיווחו שהם הרוויחו ב-6 החודשים האחרונים. בקרב העסקים שלא פנו לתוכנית כמעט ולא חלו שינויים לאורך זמן במצב הרווחיות.

ממצאים אלה מצביעים על כך שקיימים הבדלים מהותיים בין שתי קבוצות הביקורת במאפייני העסקים שנכללו בהן. הממצא הראשון היה כי כמעט ולא נמצאו הבדלים ברמת הרווחיות, בעת המדידה הראשונה, בין עסקים שפנו לתוכנית אך לא הצטרפו אליה לבין עסקים שלא פנו כלל בבקשה להצטרפות לתוכנית. אך בעוד שבעסקים שפנו לתוכנית נרשם גידול ניכר לאורך זמן בשיעור המדווחים על רווחיות העסק, לא נרשם שינוי דומה בקרב העסקים שלא פנו לתוכנית. ניתן ללמוד מכך כי העסקים שפנו לתוכנית לא היו מרוצים

מהמצב העסקי וקיבלו החלטה אסטרטגית לבצע מהלכים לשיפור ההתנהלות העסקית, חלקם הצטרפו לתוכנית וחלקם לא. העסקים שלא פנו לתוכנית היו עסקים שלא סברו שיש צורך בשינוי מצב העסק, אף כי חלק גדול מהם דיווחו שהעסק לא מרוויח, ולכן לאורך זמן כמעט ולא נרשם שינוי בשיעור העסקים בקבוצה זו המדווחים שהעסק רווחי.

לוח 5: הערכת הרווחיות של העסק לפי מועד הסקר ולפי קבוצות- משתתפים בתוכנית ולא משתתפים

	משתתפים בתוכנית			פנו ולא השתתפו			לא פנו		
	תחילת התוכנית	לאחר סיום התוכנית	הפרש	תחילת התוכנית	לאחר סיום התוכנית	הפרש	תחילת התוכנית	לאחר סיום התוכנית	הפרש
רווחיים	37.6	71.7	34.1	56.9	81.6	24.7	63.9	67.9	4.0
מאוזנים	42.2	17.9	-24.3	30.9	11.3	-19.6	26.1	23.3	-2.8
מפסידים	20.2	10.4	-9.8	12.2	7.1	-5.1	10.0	8.8	-1.2

2. פדיון

הפרמטר השני שניבחר היה רמת הפדיון בעסקים. העסקים שהצטרפו לתוכנית החונכות והעסקים בקבוצות הביקורת נשאלו האם חל שינוי בפדיון שלהם בין תקופת החונכות (או התקופה המקבילה לעסקים שלא השתתפו בתוכנית) לתקופת ביצוע הסקר.

65% מהעסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות דיווחו שחל גידול במכירות שלהם לאורך זמן, והשאר התפלגו בין 24% שדיווחו שלא חל שינוי בפדיון ו-11% שדיווחו על צמצום היקף המכירות (ראה לוח 6). ממצאים אלו היו נכונים לגבי כלל המשתתפים בתוכנית בשני המסלולים וההבדלים בין העסקים במסלול החונכות הרגילה לבין העסקים במסלול החונכות הזעירה היו קטנים.

בקבוצת הביקורת הראשונה, שכללה את העסקים שפנו לתוכנית אך לא השתתפו בה בפועל, רק 50% מהעסקים דיווחו שחל גידול בהיקף הפדיון, שעור הנמוך במידה ניכרת מזה שנמצא בקרב משתתפות התוכנית. בקרב העסקים שלא פנו לתוכנית, 61% דיווחו על גידול במכירות.

לוח 6: הערכת השינויים בפדיון לאורך זמן לפי קבוצה

	משתתפים בתוכנית	ביקורת 1: פנו ולא השתתפו	ביקורת 2: לא פנו	שינוי ביחס לביקורת 1	שינוי ביחס לביקורת 2
גידול בפדיון	64.7	50.0	61.4	+14.7	+3.3
אין שינוי	24.5	36.8	23.7	-12.3	+0.8
צמצום בפדיון	10.8	13.2	14.9	-2.4	-4.1
גידול פחות צמצום	53.9	36.8	46.5	+17.1	+7.4

כאשר חושב הפער בנקודות אחוז בין עסקים שדיווחו על גידול בפדיון לבין עסקים שדיווחו על צמצום הפדיון, נמצא ערך מוסף של 17% בפדיון בעסקים שהשתתפו בתוכנית, בהשוואה לעסקים שפנו לתוכנית אך לא השתתפו בה, וערך מוסף של 7% בהשוואה מול העסקים שלא פנו לתוכנית.

3. תעסוקה

אחת המטרות של תוכנית החונכות היא להגדיל את מספר המועסקים בעסקים המשתתפים בתוכנית.

כאשר נבדקו העסקים שהשתתפו בתוכנית, נמצא כי שיעור העסקים המדווחים על גידול בתעסוקה עמד על 32%, 62% דיווחו שלא חל שינוי בהיקף התעסוקה שלהם לאורך זמן לאחר סיום השתתפותם בתוכנית, ו-6% דיווחו שמספר העובדים בהם לאורך זמן הצטמצם. בסה"כ, מדד השינוי בתעסוקה מצביע על גידול של 26 נקודות אחוז (שיעור המדווחים על גידול פחות מספר המדווחים על צמצום).

בעסקים שפנו לתוכנית ולא הצטרפו אליה בפועל, 28% דיווחו על גידול בתעסוקה ו-9% על צמצום בתעסוקה, גידול של 19 נקודות אחוז במדד השינוי בתעסוקה, ובעסקים שלא פנו לתוכנית, 38% דיווחו על גידול בתעסוקה ו-11% על צמצום, גידול של 27 נקודות אחוז במדד התעסוקה.

נתונים אלה מצביעים על ערך מוסף חיובי בתעסוקה, בקרב העסקים בתוכנית החונכות, של 7 נקודות אחוז בהשוואה לעסקים שפנו ולא הצטרפו לתוכנית, ועל ערך מוסף שלילי קטן של 1.4 נקודות אחוז בהשוואה לעסקים שלא פנו לתוכנית.

הממצא, שכמעט ולא נמצאו הבדלים בשינויים בתעסוקה לאורך זמן, בין העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות לבין העסקים שלא פנו לתוכנית, נובע כנראה גם מכך שהעסקים שלא פנו לתוכנית גדולים בממוצע מהעסקים שהשתתפו בתוכנית. מספר העובדים בעסקים המשתתפים בתוכנית, לפני הכניסה אליה, עמד בממוצע על 4 עובדים, זאת בהשוואה ל-7.6 בעסקים שלא פנו לתוכנית, פער של 90%. מאחר ולגודל העסק יש השפעה על קליטת עובדים נוספים (תוספת עובד לעסק המעסיק אדם אחד משמעותה הכפלת מספר העובדים), גם במקרה זה ניתן להניח שהשתתפות בתוכנית הניבה ערך מוסף של גידול בתעסוקה.

לוח 7: הערכת השינויים בתעסוקה לאורך זמן לפי קבוצה

משתתפים בתוכנית	ביקורת 1: פנו ולא השתתפו	ביקורת 2: לא פנו	שינוי ביחס לביקורת 1	שינוי ביחס לביקורת 2
גידול בתעסוקה	28.0	38.4	4.1	-6.3
אין שינוי	63.2	50.7	-1.3	11.2
צמצום בתעסוקה	8.8	10.9	-2.8	-4.9
גידול פחות צמצום	+19.2	+27.5	+6.9	-1.4

4. פרמטרים נוספים

בשאלה נוספת, נשאלו העסקים, הן העסקים שהשתתפו בתוכנית והן העסקים בקבוצת הביקורת, האם חל שינוי במצב העסק במהלך שלוש השנים האחרונות במימדים הבאים: תזרים המזומנים מהפעילות השוטפת, חובות לספקים ובנקים, מספר לקוחות, מספר השווקים, היקף המוצרים והשירותים, מערך השיווק, ניהול העסק, והמצב העסקי הכללי. העסקים התבקשו להעריך האם חל שיפור רב במצב בכל אחד מהפרמטרים שנבדקו, האם חל שיפור מסוים, האם לא חל שינוי במצב, או שהמצב הורע. בלוח 8 מוצגים שעורי העסקים שדיווחו שחל שיפור במצב העסק

בכל הפרמטרים שנבדקו, דיווחו יותר עסקים שהשתתפו בתוכנית על שיפור במצב העסק, בהשוואה לעסקים שפנו לתוכנית, אך לא השתתפו בה בפועל. הפער בנקודות אחוז בלט במיוחד בניהול של העסק (34 נקודות אחוז), בשיפור מערך השיווק (30 נקודות אחוז), במצב העסקי הכללי (24 נקודות אחוז), ובמספר הלקוחות (23 נקודות אחוז). חשוב להדגיש את הפער שנמדד במדדים של שיפור מערך השיווק והניהול של העסק, מאחר ונושאים אלה מהווים מרכיבים מרכזיים בתוכנית החונכות.

גם בהשוואה לקבוצת הביקורת השנייה, עסקים שלא פנו לתוכנית, נמצא שהעסקים המשתתפים בתוכנית נטו לדווח יותר על שיפור, כאשר הפערים היו גדולים יחסית במדד של שיפור הניהול של העסק (30 נקודות אחוז), במצב העסקי הכללי (25 נקודות אחוז), במערך השיווק (19 נקודות אחוז) ובמצב החובות (18 נקודות אחוז). העסקים שהשתתפו בתוכנית נטו פחות, בהשוואה לעסקים שלא פנו לתוכנית, לדווח על שיפור במספר השווקים הגיאוגרפיים (10- נקודות אחוז) ובהיקף המוצרים והשירותים (6- נקודות אחוז), אך בסה"כ, השיפור בפרמטרים העסקיים גדול יותר בעסקים שהשתתפו בתוכנית בהשוואה לזה של עסקים שלא פנו לתוכנית.

לוח 8: הערכת השינויים במדדים עסקיים לאורך זמן לפי קבוצה

משתתפים בתוכנית	ביקורת 1: פנו ולא השתתפו	ביקורת 2: לא פנו	פער ביחס לביקורת 1	פער ביחס לביקורת 2
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	52.5	52.2	16.2	16.5
מצב חובות לספקים ובנקים	22.6	14.8	10.5	18.3
מספר לקוחות	45.0	56.5	22.8	11.3
מספר שווקים גיאוגרפיים	18.3	34.6	6.0	-10.3
היקף מוצרים ושירותים	23.9	44.5	14.4	-6.2
מערך שיווק	30.3	40.7	29.6	19.2
ניהול של עסק	34.5	38.5	34.1	30.1
מצב עסקי כללי	49.3	47.6	23.7	25.4
ממוצע	36.9	41.2	18.5	14.3

כפי שצוין, הנחת העבודה הייתה שהפער בפרמטרים עסקיים שונים, בין הדיווח של העסקים שהשתתפו בתוכנית לבין הדיווח של עסקים בקבוצות הביקורת (עסקים שפנו לתוכנית ולא השתתפו בה בפועל ועסקים שלא פנו לתוכנית), מצביע על ערך מוסף של התוכנית שתרמה לעסקים מעבר להתפתחות העסקית של עסקים שלא השתתפו בה.

על מנת לבדוק הנחה זו, שאלנו את העסקים המשתתפים בתוכנית, שדיווחו שחל שיפור בביצועי העסק בפרמטרים השונים שנבדקו, באיזו מידה ההשתתפות בתוכנית תרמה לשיפור בביצועי העסק.

העסקים המשתתפים בתוכנית, ודיווחו שחל שיפור לאורך זמן בביצועי העסק, דיווחו בשיעור גבוה שחל שיפור בניהול העסק (54%), בתזרים המזומנים (47%), במערך השיווק (44%), ובמצב הכללי העסקי (40%) (ראה לוח 9). חשוב להדגיש כי ניהול העסק, טיפול במערך השיווק וטיפול בתזרים המזומנים הם נושאים מרכזיים שבהם מטפלת תוכנית החונכות.

השוואה בין שיעור העסקים שהשתתפו בתוכנית המדווחים על שיפור בפרמטרים העסקיים, מתוך כלל העסקים בקבוצה זו, לפער בין המדווחים בעסקים אלה על שיפור בביצועים העסקיים ואלה המדווחים על שיפור בקבוצות הביקורת (ממוצע של עסקים שפנו לתוכנית ולא השתתפו בה ועסקים שלא פנו לתוכנית), מצביעה על התאמה מלאה בין שתי המדידות (ראה לוח 9). דרוג שיעור המדווחים על תרומת תוכנית החונכות לשיפור הביצועים העסקיים, זהה לדירוג הפער (הערך המוסף) בין שיעור המדווחים על שיפור במצב העסקי בעסקים המשתתפים בתוכנית לשיעור המקביל בעסקים בקבוצות הביקורת.

לוח 9: תרומת החונכות לביצועים של העסק בהשוואה לפער בהערכת השיפור העסקי בין העסקים המשתתפים וקבוצות הביקורת

התוכנית שיפרה את הביצועים (*)	תוכנית החונכות שיפרה את הביצועים (**)	חל שיפור בביצועים- הפער בנקודות אחוז (***)
54.0	37.0	32.4
47.3	32.5	27.1
39.8	29.1	24.5
43.7	26.2	24.5
28.7	19.5	21.9
28.3	10.8	7.5
26.0	8.6	6.0
17.3	4.2	5.7
34.4	19.1	16.8

(*) מהעסקים שדיווחו שיש שיפור בביצועים של העסק

(**) מכלל העסקים המשתתפים בתוכנית

(***) בין העסקים המשתתפים לבין ממוצע שתי קבוצות הביקורת (ראה לוח 9)

לסיכום - בעבודה הוצגו ממצאים הבודקים ומעריכים את תרומת החונכות העסקית לעסקים שהשתתפו בתוכנית בשנים 2004-2006. נתוני העסקים שהשתתפו בתוכנית הוצגו בהשוואה לשתי קבוצות של עסקים שלא השתתפו בתוכנית. הקבוצה הראשונה כללה עסקים שהגישו בקשה להשתתף בתוכנית, אך לא השתתפו בה בפועל, והקבוצה השנייה כללה עסקים שלא פנו לתוכנית. הפרמטרים העיקריים שנבדקו התייחסו לרווחיות, לפדיון, לתעסוקה ולמדדים עסקיים נוספים, חלקם מדדים המהווים את ליבת תוכנית החונכות: ניהול העסק, שיווק, וטיפול בתזרים המזומנים.

בשנים שנבדקו, מחזור העסקים במשק היה חיובי והמשק היה בתהליך צמיחה. היה חשוב, לפיכך, לנכות השפעה זאת ולהתמקד בערך המוסף של תוכנית החונכות מעבר לתהליכי ההתפתחות והצמיחה במשק. בדיקת הערך המוסף התבססה בעיקרה על השוואה של שיפור בפרמטרים הכלכליים, על פי דיווח העסקים שהשתתפו בתוכנית, בהשוואה לדיווח של עסקים שלא השתתפו בתוכנית. נמצא כי השיפור המדווח בביצועיים העסקיים היה גבוה במידה ניכרת בעסקים שהשתתפו בתוכנית, הן בהשוואה לעסקים שפנו לתוכנית ולא השתתפו בה בפועל, והן בהשוואה לעסקים שלא פנו לתוכנית.

ממצאי ההשוואה בין העסקים שהשתתפו בתוכנית החונכות לבין העסקים בקבוצות הביקורת, השוואה המבטאת את הערך המוסף של ההשתתפות בתוכנית, נבחנו, בהשוואה להערכה של העסקים שהשתתפו בתוכנית, עד כמה תרמה ההשתתפות לפיתוח ולהתקדמות של העסק בפרמטרים העסקיים שנבחנו. הממצאים מצביעים על הלימה מלאה בין שני המדדים. כלומר, הפער בין הביצועים המדווחים של העסקים שהשתתפו בתוכנית, לבין העסקים בקבוצות הביקורת, פער שהוגדר כערך מוסף, דומה לדיווח של העסקים על תרומת התוכנית לפרמטרים הכלכליים שנבדקו, עובדה המחזקת את התוקף של הממצאים המציגים את הערך המוסף של התוכנית.