

# המכון הישראלי לניהול מעשי

תודה שהורדת את פורמט התוכנית העסקית שלנו.

## הנחיות לשימוש:

- מומלץ להדפיס את המסמך ולכתוב על גבי הקובץ עם עט או עפרון.
- תבנית זו נועדה לשמש כמדריך ליצירת התוכנית העסקית / תוכנית הפעולה שלך, אך יש להתאים אותה אישית כך שתתאים לעסק שלך.

## שלוש המטרות העיקריות של תוכנית עסקית הן:

- לייצר מיקוד עסקי והבנה עסקית מקיפה
- לטובת גיוס כספים ממשקיעים ועל מנת לוודא כי קיים מימון כספי לעמידה בתוכנית ולהצגה בפני גורמים מהם תרצו לגייס כספים
- חיבור המנהלים והשותפים בארגון לתהליך

# [שם העסק שלך]

## תוכנית עסקית

תאריך [ ]

[שם כותב התוכנית. ]

[כתובת דוא"ל של כותב התוכנית]

[אתר החברה]

[מספר טלפון]

[כתובת פיזית]

## **סיכום מנהלים**

### **סקירה**

סיכום המנהלים הוא החלק החשוב ביותר בתוכנית עסקית – עליו למשוך את הקוראים לתוכנית שלך ולפתות אותם להמשיך לקרוא. אם סיכום המנהלים שלך אינו מושך את תשומת לב הקוראים, הם לא יקראו עוד. אם אתה מחפש כספים ממשקיעים / קרנות הון סיכון, סיכום מנהלים חסר השראה ו/או חזון ימנע ממשקיעים פוטנציאליים להשקיע בחברה שלך ויכול להיות סוף פסוק להשקת המיזם שלך.

לאחר קריאת סיכום המנהלים, הקוראים צריכים להבין את העסק שלך, באופן אידיאלי, להתרגש מהפוטנציאל שלו. לכל הפחות, הקוראים צריכים להיות מעוניינים מספיק כדי לקרוא עוד וכדי ללמוד עוד על המוצרים והשירותים שלך, על תוכנית השיווק שלך ועל התחזיות הפיננסיות שלך.

המפתח של סעיף זה הוא להיות קצר אך מרגש.

### **סיכום המנהלים צריך לכלול את הדברים הבאים:**

- המטרה שלך
- שוק היעד
- המוצרים והשירותים של החברה שלך
- תוכנית ניהול השימוש בכספי הגיוס של העסק
- ניתוח התחרות מסביב
- תקציב התהליכים והתפעול של החברה
- תוכנית הפעולות שלך
- הפרמטרים על פיהם תימדד התוכנית העסקית

### **תבנית סיכום מנהלים**

#### **המטרה**

כאן, ברצונך לספק סקירה כללית של המטרה העסקית העיקרית והרעיון עבור החברה שלך בשניים או שלושה משפטים קצרים.

### **מוצרים ושירותים**

סכם את הבעיה שאתה פותר עבור הצרכנים. כיצד המוצרים או השירותים שלך משמשים כפתרון?

### **שוק היעד**

הגדר בקצרה את הלקוחות האידיאליים של השוק עבור המוצרים או השירותים שלך.

### **ניתוח תחרותי**

איך נראית התחרות בשוק שלך כרגע? מול מי אתה מתחרה?

### **תוכנית שיווק**

מהי אסטרטגיית השיווק שלך? באילו ערוצים תשתמש? תאר אותם בקצרה כאן.

### **תוכנית מכירות**

יש לך תהליך מכירה? האם אתה צריך אחד? תן סקירה כללית של תוכנית המכירות שלך כאן, אם רלוונטי.

### **תחזיות**

כתוב סקירה קצרה של היעדים הפיננסיים שלך. כמה אתה מתכנן למכור במהלך השנה? מהם יעדי המכירות ארוכי הטווח שלך?

### **מימון**

אם אתה מתכוון לגייס כסף עבור העסק שלך, לכלול סיכום קצר של כמה כסף אתה מעוניין לגייס ואיזה סוג של מימון אתה שוקל. אם אינך צריך לגייס מימון, השמט סעיף זה.

### **הקצאת תקציב**

אם יש לך צרכי תקציב מסוימים, פרט אותן כאן.

## **איוש וגיוס עובדים**

אתה צריך להעסיק עובדים? אם יש לך צוות נוכחי, איך הם יהיו מעורבים בתהליך העבודה?

## **מיקום החברה**

תן סקירה כללית של המיקום הפיזי של החברה שלך ואת צרכי הארגון. לאיזה גודל של משרדים אתה זקוק? האם יש לך כרגע מיקום מסויים, כיצד הוא עונה על צרכי החברה שלך? יש לך תוכניות להוסיף משרדים?

## **טכנולוגיה וציוד**

פרט ו או תאר כל טכנולוגיה או ציוד חשובים שתזדקק להם. זה יכול לכלול תוכנות כגון ניהול קשרי לקוחות (CRM) וכלי שיווק בדוא"ל, ציוד לעבודה יומיומית וכל דבר אחר שאתה צריך לניהול והקמת העסק.

## **מדדי ביצועי מפתח**

באילו מדדים מרכזיים תשתמש כדי למדוד הצלחה ואת ביצועי העסק שלך?

## **תיאור החברה**

סעיף זה יעניק מבט כולל על כל העסק שלך. כלול מידע קצר, כגון מועד הקמת החברה שלך, סוג הישות העסקית שהיא (עוסק פטור, עוסק מורשה, חברה בע"מ). סיכום ההיסטוריה של החברה שלך אשר יתן לקוראים הבנה מעמיקה של מי אתה ומה העסק שלך.

## **סקירת החברה**

התחל את סעיף החברה על ידי מתן סקירה כללית של ההיסטוריה של החברה, המבנה המשפטי שלה ומיקומה הנוכחי. חלק זה צריך גם לכלול מידע על כלל בעלי העסק לרבות אם יש שותפים עסקיים.

## **הצהרת המשימה של החברה**

הצהרת משימה היא הסבר מהיר לסיבה לקיומה של החברה שלך. זה יכול להיות משפט אחד קצר השיטה הטובה ביותר היא להגביל את הצהרת המשימה שלך למשפט אחד או שניים.

**דוגמה:** הצהרת המשימה של המכון הישראלי לניהול מעשי היא "ללמד אותך לקבל שליטה ולנהל את העסק שלך בצורה שיטתית ואוטומטית. כל זאת בקצב המתאים לך".

## **הערכים של החברה**

אילו ערכים עומדים בליבת העסק שלך? כנות, אחריות, כיף, חדשנות, מקצוענות וקהילה הם חלק מהערכים שעשויים להגדיר את הפילוסופיה העסקית שלך.

חזון החברה הוא התחזית ארוכת הטווח לעסק שלך. מהי המטרה הסופית שלך לעסק שלך?

**דוגמה:** הצהרת החזון של המכון הישראלי לניהול מעשי היא "לעזור לאלפי בעלי עסקים להפוך

למנכ"לים של העסק שלהם".

## **מוצרים ושירותים**

בסעיף זה, תאר את המוצרים ו/או השירותים שהעסק שלך מספק. התמקד בנקודת המבט (ובצרכים) של הלקוחות שלך על-ידי הדגמת הבעיה שאתה פותר. מטרת סעיף זה היא להוכיח כי העסק שלך ממלא צורך בשוק ויישאר בר קיימא בעתיד הצפוי.

## **הסבר את המוצרים ו/או השירותים של החברה שלך**

מה אתה מוכר, ואיך הוא ניתן או מסופק ללקוח? פרט את כל השותפים העסקיים שלך או האנשים הממלאים תפקיד חשוב בפיתוח המוצר, או השירות שלך.

## **הבעיה שהמוצר או השירות שלך פותרים**

הסבר אילו בעיות המוצרים והשירותים שלך פותרים. איך, באופן ספציפי, העסק שלך משיג את זה? איזה יתרון תחרותי יש לחברה שלך שחסר לאחרים?

## **תמחור**

הסבר את מודל התמחור שלך עבור המוצרים והשירותים שלך ואת המודל העסקי. האם מדובר במכירת מנוי? חבילה? שכר טרחה? עד כמה תחרותי התמחור בהשוואה לחברות אחרות בשוק?

## **תוכנית שיווק**

בחלק זה, הגדר בבירור מי קהל היעד שלך, היכן תמצא אותו, כיצד תגיע אליו, והכי חשוב, כיצד תספק להם את המוצר או השירות שלך. ספק ניתוח מעמיק של הלקוח האידיאלי שלך וכיצד העסק שלך מספק לו פתרון.

כלול גם את המתחרים שלך בסעיף זה ותמחיש כיצד העסק שלך שונה. מהן נקודות החוזקה והחולשה שלהם, וכיצד תבדיל את עצמך משאר המתחרים?

## **מחקר שוק**

מחקר שוק הוא מרכיב חשוב בתוכנית עסקית. הוא בוחן את מעורבות קהל היעד שלך לגבי המוצרים, התכונות והשירותים שהם רוצים, או זקוקים להם באמצעות סקרים, סקרים, קבוצות מיקוד, ניטור מדיה חברתית ושיטות אחרות שעוזרות לשכנע אותם בצורך בעסק שלך ובפתרונות שהוא מציע.

## **בצע את השלבים הבאים כדי לערוך מחקר שוק:**

1. הגדר את אישיות הקונה שלך. מיהו? מה הצרכים שלו ועוד.
2. הגדר את שאלות המחקר.
3. גייס משתתפי מחקר שוק.
4. ערוך את המחקר.
5. סכם את ממצאי המחקר שלך.

### **הלקוח האידיאלי- לקוח היעד**

כפי שהוזכר קודם לכן, עליך לזהות את אישיות הלקוח האידיאלי שלך. ייתכן שיש לך מגוון של לקוחות אידיאליים.

לאחר שתזהה את לקוחות היעד שלך, צור פרופיל דמוגרפי ופסיכולוגי מלא עבורם. להלן כמה הצעות למציאת הקונה האידיאלי שלך.

### **פרופיל צרכן (אישיות):**

- גיל
- מין
- מגורים
- הכנסה
- הכאבים והצרכים של בעל העסק
- רמת השכלה
- תחומי עניין
- הרגלי קניות וקנייה

### **פרופיל עסקי:**

- באיזה תעשייה
- מיקום העסק
- גודל העסק
- שלב בעסק (סטארט-אפ, שנים ראשונות, שנים רבות)



- מכירות שנתיות
- אתגרים של העסק

## חסמי כניסה

מהם חסמי הכניסה לעסק שלך, וכיצד אתם מתכננים להתגבר עליהם?  
להלן מספר דוגמאות לחסמי כניסה:

- דרישות הון גבוהות לטובת הקמת העסק
- עלויות שיווק גבוהות
- היעדר גישה לערוצי הפצה
- אתגרים שיווקיים למותג
- שוק רווי על ידי המתחרים הנוכחיים
- עקומת למידה תלולה מידי
- רגולציה מכבידה

## איומים והזדמנויות

ברגע שהחברה שלך מתגברת על חסמי הכניסה שציינו לעיל, אילו איומים נוספים עדיין עשויים להתקיים? הסבר כיצד הפעולות הבאות עשויות להשפיע על ההפעלה שלך:

- בעיות בשרשרת האספקה
- שינויים בדרישות השוק או במגמות השונות
- שינויים כלכליים
- קשרים עם ספקים ושותפים

ערוך ניתוח SWOT המתאר את החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים של העסק שלך.

## ניתוח תחרותי

ניתוח של המתחרים שלך מזהה עסקים בתעשייה או בשוק שלך המציעים מוצרים או שירותים דומים לשלך ומערך אותם על סמך קריטריונים עסקיים ספציפיים.

ניתוח תחרותי טוב יסייע לך להבין איך נתפס העסק שלך דרך עיני הלקוחות, וזה יכול לעזור לך להצביע היכן אתה יכול להשתפר.

## ניתוח מתחרה צריך לכלול את הרכיבים הבאים:

- רשימה של מתחרים מרכזיים
- מטריצת תכונות של המתחרים
- אחוז נתח השוק של כל מתחרה
- תמחור
- אסטרטגיות שיווק
- בידול
- עוצמות
- חולשות
- אזורים גיאוגרפיים מתחרים
- תרבות החברה
- חוות דעת של לקוחות

## בידול/נישה

לאחר ביצוע השלבים לעיל, תרצה לסכם את הנישה הספציפית שלך בסעיף זה. מה נותן לחברה שלך יתרון תחרותי מובהק בשוק?

## שיטת השיווק של המוצר ו/או השירות שלך

הסבר את ערוצי השיווק, המשפכים ואסטרטגיות הפרסום שאתה מתכנן להשתמש בהם. לדוגמה, באיזה מערוצי שיווק אלה בכוונתך להשתמש?

- אתר אינטרנט
- שיווק במדיה חברתית (אם כן, אילו אתרים?)
- שיווק בדוא"ל
- שיווק בנייד
- קידום אתרים (אופטימיזציה למנועי חיפוש)
- פרסום דיגיטלי בתשלום (למשל, מודעות גוגל)
- שיווק תוכן

- פודקאסטים
- הדפסי חומרי שיווק (שלטי חוצות, חוברות, עלונים)
- יחסי ציבור
- תערוכות
- אירועים
- מפה לאוזן
- הפניות
- רדיו
- טלוויזיה

## **לוגו ומיתוג**

חשוב להגדיר את מותג החברה שלך. יש לכלול כאן את הלוגו, הצבעים, הגופנים וכו'. מהו המראה, הסגנון והמסר של החברה שלך שהופכים אותה לייחודית? איך תשלב את זה במאמצי השיווק שלך?

## **תקציב שיווק**

כמה אתה מתכנן להוציא על היוזמות השיווקיות שלך?

פתח בתקציב הראשוני של מה שאתה מאמין שאתה צריך כדי להתחיל את תהליכי השיווק שלך והתוצאות של ההוצאות שאתה צופה על בסיס מתמשך או חוזר.

## **ערוצי הפצה**

באילו שיטות הפצה תשתמש כדי למכור את המוצרים ו/או השירותים שלך? הנה כמה דוגמאות:

- קמעונאות
- מכירות ישירות
- מסחר אלקטרוני
- סיטונאי
- באמצעות צוות מכירות של החברה במשרד
- באמצעות סוכני מכירות חיצוניים – סוכנים בשיטת door to door

## **תוכנית תפעולית**

סעיף זה מתאר את הפעילות השוטפת של העסק שלך.

## גיוס

איזה סוג של עובדים העסק שלך צריך? בסעיף זה, ספק פרטים מלאים, כגון: מספר העובדים והמשרות שהעסק שלך דורש, השכר שאתה מתכנן לשלם לאנשים אלה וכל אישורים הספציפיים או ההכשרה בעבודה שהם יזדקקו להם. איך אתה מתכנן לגייס אותם?

## ייצור/שירות

כיצד נראה תהליך הייצור / השירות שלך? הסבר את שיטות הייצור, כל ציוד שתצטרך, ואת עלויות הייצור המשוערות.

## בקרת איכות

הסבר כיצד תבטיח שהמוצרים (או השירותים) שלך יהיו בטוחים ועקביים מייצור לייצור. איך תמדוד איכות?

## מקום

אם יש לך מקום, או שאתה זקוק למיקום פיזי, הסבר זאת בפירוט רב יותר בסעיף זה. כלול פרטים כגון גודל המפעל / משרדים, עלויות שכר הדירה, התחזוקה, השירותים, הביטוח וכל הוצאות שיפוף. הסבר את סוג הבניין ואת כל המגבלות השונות שיש לקחת בחשבון.

## התנהלות משפטית

באיזה סוג של סביבה משפטית החברה שלך תפעל? איך תתמודד עם דרישות משפטיות? מהו מעמדן של דרישות משפטיות אלה? להלן מספר דוגמאות נפוצות:

- רישיונות ו/או היתרים להפעלת העסק
- סימנים מסחריים, זכויות יוצרים וכו'.
- כיסוי ביטוחי שהעסק שלך דורש (וכמה)
- תקנות סביבתיות, בריאותיות או מקומות עבודה
- תקנות מיוחדות נוספות בענפים ספציפיים.

## מלאי

אם העסק שלך פועל עם מלאים, יהיה עליך לפרט את הפרטים הבאים:

- איזה סוג של מלאי יש לך (למשל, חומרי גלם, אספקה, מוצרים מוגמרים)?
- מהי ההשקעה שלך במלאי זה? מה הערך של זה?
- מהו שיעור מחזור המלאי הצפוי שלך?
- האם יש לך פיקים עונתיים למלאי? איך זה ישפיע על הפעילות העסקית השנתית שלך?
- מהו זמן ההובלה שלך להזמנת מלאי?
- האם אתה מאחסן את המלאי שלך איפשהו? הסבר היכן הוא ממוקם וכיצד הוא מאוחסן.

## ספקים

פרט את ספקי המפתח שלך ואת המידע הבא עבור כל אחד מהם:

- שמות, כתובת ואתר אינטרנט
  - מדיניות אשראי ואספקה
  - היסטוריה ואמינות
  - ספקי גיבוי למקרי חירום
  - תנאי תשלום
  - תנאי תשלום וקווי אשראי
- איך תקבל תשלומים מלקוחות? האם תספק קו אשראי? מה תהיה מדיניות האשראי שלך?

## ניהול וארגון

לפני שמישהו ישקיע בעסק שלך, הוא ירצה להבין בצורה מלאה במי הם משקיעים. סעיף זה אמור להמחיש כיצד העסק שלך מאורגן. פרט מיהם חברי מפתח בצוות הניהול, המייסדים / הבעלים, חברי הדירקטוריון, היועצים וכו'.

כשאתה מפרט על כל אדם, ספק סיכום של הנסיון המקצועי שלו ותפקידו בחברה שלך. התייחס לסעיף זה כאל סדרה של קורות חיים קטנים, ושקל לצרף קורות חיים באורך מלא, או קורות חיים לתוכנית העסקית שלך.

## סיכומים עסקיים

לכול תיאור קצר של קורות החיים של הבעלים ומנהלי המפתח בארגון. פרט מהם הסיכומים השונים שקיימים בין מנהלי המפתח השונים.

## פערי ניהול

אם יש פערי ידע בצוות הניהול שלך, הסבר כיצד בכוונתך למלא אותם. לדוגמה, אם אין לך ניסיון שיווקי, האם תעסיק מנהל שיווק ראשי?

## יועצים

פרט את חברי הצוות המייעץ שלך. כלול ביוגרפיה קצרה של כל חבר והסבר כיצד הם יתמכו בעסק.

## תרשים ארגוני

פתח וכלול תרשים ארגוני עם הצוות הקיים שלך וכל התפקידים החדשים שאתה מתכנן למלא.

## תקציבים והוצאות

סעיף זה דן בכל ההוצאות ההתחלתיות להקמת העסק שלך ובכל ההון שקיים כיום.

## הוצאות תפעול

פרט את כל ההוצאות התפעוליות שיהיו כתוצאה מהפעלת העסק וכיצד הגעת לסכומים הללו.

אלה הן כמה עלויות תפעול נפוצות:

- מחקר
- ביטוח ורישוי
- טכנולוגיה וציוד
- הוצאות משפט
- הוצאות שיווק
- הוצאות מכירות

## פיתוח תקציבים

ברגע שיש לך מושג מה יהיו ההוצאות העסקיות שלך, אתה יכול לתכנן תקציב. זכור כי עסקים חדשים דורשים לעתים קרובות יותר כסף ממה שהבעלים מצפים בתחילה. עליך להוסיף תוכנית מגירה במקרה שאתה זקוק לכספים נוספים.

## תוכנית להון ראשוני

אתה "מביא כסף מהבית"? יש לך משקיעים נוכחיים? כמה הון הם משקיעים? איך אתה מתכנן לגייס הון? אם בכוונתך להגיש בקשה להלוואה עסקית, עליך לספק מידע על המלווה ועל הסכום שאתה מנסה לממן.

## **דוח כספי אישי**

אם מטרת התוכנית העסקית היא לרכוש מימון, כלול דוחות כספיים אישיים עבור כל בעלים וכל בעל מניות מרכזי.

עליך לכלול פרטים על הנכסים וההתחייבויות של כל בעל מחוץ לעסק ואת השווי האישי שלו בסעיף זה.

## **תוכנית פיננסית**

ספק סקירה מפורטת של הכספים שלך.

להלן מספר דוגמאות למה לכלול בתוכנית פיננסית:

- תחזיות או דוחות תזרים מזומנים
- תחזית רווח והפסד
- תוכנית מכירות

ודא דוחות אלו מדויקים. לעתים קרובות מומלץ לבנות סעיף זה בעזרת רואה חשבון.

לבסוף, אם אתם מחפשים מימון חיצוני לעסק שלכם, הדגישו מדוע אתם מחפשים מימון, לאן הכסף הזה ילך ומתי המשקיעים יכולים לצפות לתשואה על ההשקעה שלהם.

## **תחזיות או דוחות תזרים מזומנים**

דוח תזרים המזומנים עוקב אחר כמות המזומנים שיש לעסק שלך. מה נכנס ומה יוצא ממנו בכל זמן נתון. אם אין לך כרגע דוחות תזרים מזומנים להציג, עליך לספק תחזית תזרים מזומנים. תחזית תזרים מזומנים עוזרת לך לתקצב את ההוצאות הקרובות כדי שלא ייגמר לך הכסף.

כשאתה יוצר תזרים מזומנים וודאי שהכנסת את הפריטים הבאים:

- מלאי
- שכר דירה
- משכורות
- הוצאות שיווק
- תשלומי לקוחות

## **תחזית רווח והפסד**

דוח רווח והפסד בוחן את סך ההכנסות של העסק לעומת החובות וההוצאות שלו. בעיקרו של דבר, כל הוצאות החברה מופחתות מההכנסה.

ישנם שלושה חלקים בדוח רווח והפסד:

- חלק ראשון, מפחיתים את עלות הסחורה שנמכרת מההכנסות, או את ההוצאות הישירות להכנסות – זה מייצג רווח גולמי.
- חלק שני, מנכים את ההוצאות התפעוליות, ההוצאות הקבועות, מהרווח הגולמי, זה משאיר את הרווח התפעולי. (אלה רווחים לפני ריבית ומסים.)
- חלק שלישי, מפחיתים עמלות ומיסים, זה שמאיר את הרווח הנקי.

## **תוכנית מכירות**

לבסוף, עליך ליצור תחזית מכירות. סעיף זה מפרט את נפח המכירות הכולל הצפוי ומהיכן הוא יגיע.

## **נספחים**

צרף את כל המסמכים הרלוונטיים לכל חלק בתוכנית העסקית שלך.

אלה הם כמה חלקים שיש לוודא שנמצאים בנספחים:



- הסכמים
- קניין רוחני (סימני מסחר, רישיונות, פטנטים וכו')
- קורות חיים של בעלים ועובדי מפתח
- פוליסות ביטוח
- חומרי פרסום/שיווק
- שרטוטים/תוכניות
- רשימת ציוד
- מחקרי שוק
- תמיכה במסמכים פיננסיים
- רשימת נכסים שיכולים לשמש כבטוחות להלוואות