

## עריכת התוכנית העסקית

עקרונות עריכה כלליים:

עקרון התמציתיות (אין להעמיס- נספחים)

עקרון הענייניות (מוטיב העניין המרכזי, מיהו הקורא)

עקרון הבהירות (ידידותית לקורא- ניסוח, פרקים, גרפים)

עקרון הסדר (פורמט, הדפסה איכותית, כריכה, כללי שפה, מספור עמודים פרקים סעיפים ושרטוטים)

עמוד שער

לא עמוס, כולל גם מיספר העותק מתוך סה"כ העותקים והצהרת סודיות מהקורא.

## פרקי התוכנית

תקציר

נערך לאחר סיום כתיבת התוכנית, עד 5% מאורך המסמך, מסכם את כל הפרקים באופן זורם, מסקרן

תוכן עניינים

מכובד, כולל רשימת נספחים/ איורים

פרק 1. על המיזם

מבוא- במספר משפטים (תלוי במורכבות המיזם) לגבי עולמות התוכן של המסמך ומטרתיו (גיוס מימון, התווית אבני דרך לפעילות, תכנון חדירה לשוק, התמודדות עם בעיה ספציפית...)

✓ מהות ויעוד

במשפט עד שלושה משפטים:

סוג הפעילות – שירות, ייבוא, ייצור, שיווק, פיתוח, הפצה, מכירה...

טווח השירותים/המוצרים (או טכנולוגיה) – הסעדה, חינוך, אבטחה, מוצרי מזון, תרופות...  
הלקוחות- שווקים בארץ ובעולם, ילדים, נוער, הורים...

✓ חזון

במשפט אחד (3-6 מילים):

מהי הסיבה לקיום הארגון? מה תהיה התגשמות התכלית העליונה של המיזם? (להוביל את..., לשנות..., לשעשע את..., לגשר..., טעם לחיים...).

✓ ערכי ליבה/ מדיניות

רשימת ערכים (3-10) ומשפט אחד לכל ערך:

ערכי הבסיס של המיזם, המתווים את אופי פעילותו ומאפשרים קבלת החלטות. שימו לב: ערך (הגינות, סודיות, שותפות, כבוד, שימור הסביבה...) הוא הכרעה רצונית של המיזם ולא אמצעי להשגת מטרה, הוא אינו נובע מניתוח השוק והלקוחות (למשל בטעות: "אם נגיד שירות טוב- נגדיל מוניטין, אם נוותר על הדולפינים בשימורי הטונה, נגדיל נתח שוק")- אלא פשוט קיימות הבנה, מוכנות לשלם מחיר ורצון לפעול כך- לא בגלל התועלות, אלא בזכות הערך עצמו.

---

✓ מטרות

מטרות העל: מטרות כלליות שבלעדי אחד מהן אין קיום למיזם  
מטרות: פיתוח מוצר/שירות איכותי, שביעות רצון הלקוחות, ספקים איכותיים, עובדים מרוצים, תרומה ואי פגיעה בסביבה, תשואה נאה לבעלי ההון....

---

✓ הצורך/ ההזדמנות העסקית או חברתית

בדרך כלל מופיע יחד עם שני הפרקים הבאים, כרצינול  
לתאר את חלון ההזדמנות שנוצר (בעיה/ צורך ללא מענה, פוטנציאל שוק, יעול, אופנה,  
חינוך שוק...)

---

✓ השירותים והמוצרים העיקריים

לתאר כיצד מוצרי המיזם ושירותיו עונים על הצורך בשוק

---

✓ הייחודיות/ היתרון היחסי

לתאר את ייחודיות המוצרים, בצורה שעונה על התועלות החשובות של הצרכנים, טוב יותר מהתחליפים

---

✓ אסטרטגיית הצמיחה

לתאר את אפשרויות הצמיחה העתידיים של המיזם, המשלימים את הפעילות הנוכחית:  
מוצרים חדשים/קיימים לשוק קיים/ חדש (סה"כ 4 אפשרויות אסטרטגיות), וגם: (1) מנהיגות כוללת בעלויות השגת עלויות הייצור וההפצה הנמוכות ביותר, כך שיוכל לתמחר את מוצריו נמוך יותר מן המתחרים ולכבוש נתח שוק (2) בידול השגת ביצועים עדיפים בתחום מרכזי המקנה תועלת ללקוח, שרוב השוק מייחס לה ערך. מוביל בשירות/ איכות/ סגנון/טכנולוגיה/ זמינות/ גמישות... (3) מיקוד התמקדות בפלח שוק צר אחד או יותר (4) בריתות אסטרטגיות (רשיון/ לוגיטיקה/ המחרה)

---

פרק 2. ניתוח פנימי

היזם/זמים- ניסיון, רקע מקצועי ועסקי

מבנה- תיאור הצוות, תפקידים, מבנה ארגוני

מודל עסקי- כיצד עושים מזה כסף? מה אתה הולך לעשות? למי אתה מתכוון לפנות ומי ישלם לך עבור המוצר או השירות? האם הלקוחות הם אנשים פרטיים או האם הם עסקים אחרים? האם תמכור ישירות ללקוח או דרך צינור שיווק אחר?

---

✓ תיאור המצב הנוכחי

למי שיש מיזם קיים יש לתאר את העבר של החברה/ מוצר (שלבים מתהליך הקמה, השקעות, לקוחות, מכירות...), לציין את הנקודות החשובות והדחופות בהווה.

---

✓ המוצרים והשירותים

ניתן לערוך לפי מודל BCG, כך שאפשר לקבל החלטות מותאמות לגבי רמת השקעה בכל מוצר/ שירות של החברה:  
כוכב: מוצרים בעלי שיעור צמיחה גבוה ונתח שוק גדול. זקוקים להשקעות רבות, כדי לממן את הצמיחה המהירה. בסופו של דבר צמיחתן תואט והן יהפכו לפרות חולבות.  
פרה חולבת: מוצרים בעלי שיעור צמיחה נמוך ונתח שוק גדול. זקוקים לפחות השקעות- מייצרות הרבה כסף.  
סימן שאלה: מוצרים בעלי שיעור צמיחה גבוה ונתח שוק קטן. צורכים כסף רב. יש לשקול היטב אילו מהמוצרים בקטגוריה זו לנסות להפוך לכוכבים.  
כלב: מוצרים בעלי שיעור צמיחה נמוך ונתח שוק נמוך. עשויים לייצר די כסף כדי לקיים את עצמם- אינם מבטיחים להיות מקור גדול יותר של כסף.

---

✓ תהליך השירות

יש לתאר את תהליכי השירות (המרכזיים), תוך ציון המשאבים, האילוצים ומשך הזמן של כל פעילות בתהליך. ככל שמטרת המסמך היא פנימית יותר, או ככל שמצב החברה קשה יותר, יש להרחיב פרק זה.

---

✓ גיוס והדרכות, שיווק פנימי

יש לתאר את תהליכי הגיוס, המיון וההכשרה של העובדים, שימור הקשר עם העובד, המרצתו והערכתו. ניתן להרחיב לנהלים, ממשקים ועד "ערכת הדרכה" לעובד חדש.

---

✓ משאבים וחוזקות עיקריים (בהשוואה למתחרים)

משאבים - נכסים, יכולות, תהליכים, מיומנויות או ידע, הנשלטים על ידי הארגון  
הערכת משאבים- ערך: האם הוא מספק יתרון תחרותי?, נדירות: האם הוא קיים למתחרים?  
חיקוי: האם קיימות עלויות גבוהות לחיקוי?, ארגון: האם הארגון ערוך לנצל את המשאב?

---

✓ אתגרים וחולשות

יש לתאר את החולשות העיקריות של החברה (ביחס למתחרים, לענף, לשוק), האתגרים שבפניה היא נצבת, וההשפעות של הימשכות המצב הקיים.

פרק 3. ניתוח חיצוני

✓ מגמות, איומים והזדמנויות: כלכליות / חברתיות / חוקתיות / ביטחוניות/ טכנולוגיות ועוד...  
יש לתאר את המגמות הרלוונטיות, ואת השפעתן על הענף

✓ רמת התחרות

תיאור רמת התחרות- מלחמות מחירים/ קידום אגרסיבי, רמות חסמי כניסה ויציאה, כוח המיקוח של הספקים

✓ המתחרים

מי המתחרים/ תחליפים, אופן חלוקת העוגה (נתח שוק, הגידול בנתח השוק והמאפיינים שלו) מאפייני המתחרים, יתרונות וחסרונות (על פי תמהיל השיווק, מעמד בשוק, יכולת פיננסית וכו'), באיזה פלה הם מתמקדים ובאיזה לא, טבלת השוואה - כולל החברה שלנו, מסקנות מההשוואה – רמת התחרות, השפעה על האסטרטגיה התחרותית, תגובות המתחרים לחדירה אפשרית

שם המתחרה	XXX	VVV	KKK	המיזם שלי
מחירים				
מוצרים ושירותים				
חדשנות				
מוניטין				
לקוחות				
נגישות				
ערוצי שיווק				
ייחודיות/ מיצוב				
מסרים שיווקיים				

באם רלוונטי, ניתן לתאר סביבות נוספות (ניתוח ספקים, למשל)

פרק 4. ניתוח הלקוחות

יש לתאר את קהלי היעד של המיזם (צרכנים, משלמים, מחליטים, שומרי סף), ולהתייחס לקהלי המטרה שאליו/הם תבוצע הפנייה השיווקית.  
יש לבחור קריטריונים על פיהם יפולחו קהלי המטרה. יש לתאר את הפלחים השונים, תוך ציון גודל הפלח, שיעור צמיחה וכוח המיקוח (פילוח לפי קריטריון תועלת במוצר):  
✓ תיאור הפלחים האטרקטיביים,

טעם טוב	קוסמטיקה- צבע לבן	בריאות שיניים	חיסכון בעלויות	פלד' תיג'ל מאפיינים
ילדים	צעירים	משפחות גדולות	גברים	דמוגרפים
צרכני טעם מנטה	מעשנים	משתמשים כבדים	משתמשים כבדים	התנהגותיים
נהנתנות	פעילות	שמרנות	מכוונת תועלתיות	פסיכוגרפיים- מאפיינים
טיפוס תחושת, מעורבות גבוהה	רמת חברתיות גבוהה	נטייה להיפוכונדריה	עצמאות יתרה	פסיכוגרפיים- אישיות
קולגייט	אולטרה ברייט	Crest	במצע הוזלה	מותגים מועדפים

בנוסף לטבלה, יש לכתוב "פרופיל אישיות" של לקוח פוטנציאלי מכל פלח: לתאר את הצרכים והרגישויות, רמת נאמנות ל(קטגוריית ה)מוצר, דפוסי רכישה ושימוש, פתיחות לחדשנות, מעורבות (סיכון נתפס), ערוצי תקשורת מובילים, מובילי דעת הקהל, רמת הנאמנות, וגורמים נוספים שעשויים להשפיע על התפשטות המוצר לאחר ההחזרה.

#### סיכום: SWOT

סביבה פנימית- יש להציג סיכום של חוזקות האירגון וחולשותיו – נקודות שהן בתוך הארגון, שאינם בשליטה המיידית של ההנהלה (מחיר סביר הוא לא חוזקה)  
 סביבה חיצונית- איומים והזדמנויות שהם חיצוניים לארגון ולמתחרים, שאינם בשליטה המיידית של ההנהלה/ מתחרים (הזדמנות היא כאשר גם המתחרים יכולים לנצל אותה)  
 יש לסכם את ה SWOT במשפט או שניים, תוך ציון הדברים המשמעותיים שעולים מהניתוח, בניהם חוזקות המאפשרות לנצל הזדמנויות, ואשר עשויות להיות ברות יישום.

פרק 5. אסטרטגיות כיסוי ומיצוב.

✓ אסטרטגיות כיסוי-

יש לקבל החלטה לגבי סדר החדירה לפלחים השונים, בהתאם למשאבי החברה, הומוגניות המוצר / שוק, השלב במחזור חיי המוצר, אסטרטגיות הכיסוי של המתחרים ויחסי הגומלין בין הפלחים. בעת החדרת מוצר חדש, יש לשים לב להשפעת השוק הראשון, על הצלחת החדירה בשווקים הבאים.

✓ אסטרטגיית מיצוב-

עיצוב הצעת החברה ותדמיתה כך שיתפסו עמדה תחרותית משמעותית וברורה בתודעת צרכני המטרה. יש לבחור/ לפתח יתרון יחסי, שיבוא לידי ביטוי בכל ההחלטות השיווקיות הבאות בצורה עקבית.

פרק 6. יעדים שיווקיים

יש להציג רשימת יעדים (מה מצופה להשיג, באיזו כמות ובאיזה פרק זמן), לפי סדר החשיבות, באופן מציאותי ועקבי. ניתן להתייחס למדדים השיווקיים הבאים: רווחיות, גידול בסה"כ הנכסים, ניצול משאבים, נתח שוק, מודעות, ידיעה, אהדה, העדפה, מכירות הוצאות, תדמית, חדשנות ועוד.

---

פרק 7. תוכנית פעולה  
יש לתאר (במשפט- שניים) את מכלול ההחלטות ודרכי הפעולה הבאים, ששייגו את היעדים  
הנ"ל (פרק 6), תוך שימוש בחוזקות המיזם/ מוצר לניצול הזדמנות בסביבת העסק (מתוך  
סיכום ה- SWOT)

---

✓ התאמת המוצרים, השירותים והאריזה למסקנות ניתוח הלקוחות

משימת המשווק: לחשוף את הצרכים החבויים מאחורי כל מוצר ולמכור תועלות מבוקשות  
(הפחתת כאב), לא תכונות (פורטה). תועלות: תועלת צורה (סיפוק מעשי, סיפוק פסיכולוגי)  
תועלת מקום (נחות נגישות), תועלת זמן (צריכה בזמן שנוח לצרכן), תועלת בעלות (תחושת  
קניין), תועלת מידע.  
מוצר גרעיני: סגולות, סגנון גדלים, פונקציות, איכות (מה בדיוק קונה הלקוח?)  
אריזה: בעבר מבוסס עלויות. היום- הגדרת תפקיד האריזה (הגנה, תועלות, שימוש)  
אריזה ראשונית מעוצבת (למשל, בקבוק הבושם), אריזה משנית-הגנה, משלוח, תיוג (זיהוי,  
דירוג, תיאור וקידום)  
מוצר מורחב: שירותים ותוספות (שירותים עם המכירה, לאחר המכירה, פתרונות, הדרכה,  
תוכנות, תיקונים, אחריות, החזרות), כולל תהליך שימור הקשר עם הלקוח.

---

✓ סמל מותג, מסר עיקרי ומסרי משנה

מותג- הוא שם, מונח, סמל או עיצוב, או צרוף שלהם המיועד לזהות את הסחורות או את  
השירותים של מוכר אחד או של קבוצת מוכרים ולבדל אותם מאלה של המתחרים.  
סמל מותג- לבחור סמל (וצבעים) המשדרים את המיצוב הנבחר  
שם מותג- מצביע על מעלות/תכונות המוצר, קל לביטוי, לזכירה, ייחודי, בר הגנה  
מסר- על פי ניתוח הלקוחות- לבחור מסר המתאים למיצוב, לתועלות החשובות ללקוח/  
התנהגות רצויה, לייחודיות המוצר...

---

✓ תמהיל מאמץ הקידום

פרסום - העברה של מסרים וגרויים מן המשווק אל הסביבה, באמצעות תקשורת המונים  
ותמורת תשלום למדייה (TV, רדיו, עיתונים, חוצות)  
מכירה אישית - בניית מערכת יחסים יציבה וארוכת טווח בין נציג הפירמה לבין הלקוח  
במטרה לבסס את נאמנות הלקוח ולייצר באמצעותה עסקות עתידיות  
יחסי ציבור - פעילות תקשורתית- עיתונאית המתארת פעילות יוצאת דופן של החברה.  
קידום מכירות-מבצעים חד-פעמיים או עונתיים, בדר"כ מוגבלים בזמן, במטרה להגביר  
טקטית את המכירות ו/או את נתח השוק  
שיווק ישיר- תת-מערכת שווקית המפעילה מדיה ישירה אל הלקוח מבוססת מאגר-מידע,  
במטרה להשיג תגובה אישית ומיידית לעסקה ברת מדידה.  
שיווק ויראלי- יצירת תגובת שרשרת של פה-לאוזן המיצרת הנעת לקוחות  
קידום אלקטרוני- יצירת גרויים, מודעות וחליפין באמצעות המדיום האינטרנטי.  
בנוסף, יש לתאר עלונים, קטלוג, מודעות, כרטיסי ביקור, תשדירי פרסום ועוד.

---

✓ אסטרטגיות המחרה

אסטרטגיית המחרה עשויה להיות:

מכוונת עלות (עלות פלוס, נקודת איזון, רווח מטרה)

מכוונת קונים (ערך נתפס, מחיר ייחוס)

מכוונת מתחרים (מחיר מקובל, מכרז)

אך בכל מקרה עלינו לנתח את שלושת הסביבות הנ"ל ולהתאים את מסגרת ההמחרה למיצוב ולשאר ההחלטות השיווקיות. בעת החדרה של מוצר חדש, ניתן לבחור בין אסטרטגיית הממקסמת את נתח השוק ("חדירה") או את הרווח (גריפת שמנת"). יש לציין גם היבטים רלוונטיים כמו הנחות, המחרות חבילה, תשלומים ועוד.

✓ מיקום והפצה

ארגונים המעורבים בתהליך הבאת המוצר לידי צריכה ע"י הלקוח:

שלב ההצגה: במקרים של מוצרים חדשים במיוחד או אפנות חדשות גורמי הצינור כוללים

"צינורות התמחות" (חנויות תחביבים, בוטיקים) שמזהים בזריזות מגמות ומושכים את

הלקוחות החדשניים.

שלב הגידול המהיר: כשמתגלה הביקוש המהיר "מצטרפים" גורמים המסוגלים לנהל נפחים

גדולים יותר (מחלקות בחנויות גדולות, רשתות), הם מציעים שירות טוב אך לרוב לא ברמת

המעורבות של החנויות המתמחות.

שלב הבגרות: כשהגידול מואט, מתגלה הצורך בהורדת מחירים (שגורר לעיתים גם מלחמות

מחירים). המוצר עובר לרשתות של שיווק המוני ו- discounters.

בשלב הדעיכה מופיעים גורמים המתמחים בהוזלה כגון אספקה דרך קטלוגים בדואר,

ורשתות המציגות מחירים מוזלים במיוחד.

בהתאם למשאבים הקיימים, פעילות המתחרים, תקינה (ועוד), עלינו לבחור באסטרטגיית

"דחיפה", בה אנו מנסים להשפיע על צינור ההפצה (קמעונאי למשל), או ב"משיכה", בה אנו

משפיעים על הצרכן הסופי

פרק 8. תקציב השיווק ולוח זמנים לבקרת ביצוע

גודל התקציב, חלוקת התקציב (טלוויזיה, עיתונות, רדיו, שילוט חוצות, אינטרנט...), תכנון

המדיה (זמנים)

פרק 9. ניהול סיכונים

יש לערוך את כל הסיכונים ברשימה, ולנתח אותם על פי המוצע:

פעילות לצמצום ההסתברות לנזק	פעילות לצמצום נזק מירבי	תוחלת הנזק	הסתברות לנזק	נזק מירבי	סיכונים

פרק 10. תהזיות פיננסיות