

המדריך לבניית תכנית פעולה עסקית שנתית

תכנית הפעולה היא-היא הדבר שאותו אתם רוצים ליישם כשאתם קמים בבוקר ומתחילים לעבוד. כל השאר – הם רעשים. אילו ציגים וגורמים מעכבים בהשגת מטרותיכם. היצמדו אל התוכנית שלכם – ותשיגו את הצמיחה העסקית שהגדרתם! על התוכנית להיות כתובה ככלי עבודה פרקטי שניתן ליישם בקלות.

שימו לב, לא מדובר בתוכנית עסקית, שזו תוכנית שמטרתה גיוס הון, שותפים או דיווח למנהלים.

המדריך שכאן מבוסס על **למעלה מ-20 שנות ניסיון** בכתיבת תוכניות פעולה של חברת ENOVA ייעוץ וליווי עסקי.

ENOVA מקדמת אנשים בדיוק כמוכם, ועסקים בדיוק כמו שלכם. מלווה עסקים וחברות לתהליכי הצלחה וצמיחה עסקית, כמו שיפור תהליכים, ייעוץ ארגוני, הגדלת הכנסות, שיפור הרווח, הטמעת מערכות מידע ויצירת "חופש עסקי" © לבעל העסק.

תכנון. יישום ובקרה.

זה מה שיביא אתכם להצלחה.

וזה מה שאנחנו נותנים לכם כאן.

בשלב הראשון – בצעו בקרה על שנים קודמות.

על הבסיס הזה, תכנון השנה הבאה יהיה טוב יותר.

את הכלים שבמדריך הזה תוכלו להוציא לפועל במספר דרכים:

1. לכתוב בעצמכם את התוכנית בקובץ WORD / POWERPOINT ולממש בהתאם. בהצלחה!
2. לכתוב בעצמכם את התוכנית ולהעביר אלינו את הקובץ שכתבתם לחוות דעתנו והדגשים במייל, נחזור אליכם עם הערות, הארות ונקודות לשיפור - ללא עלות!
3. אם אתם ממש-ממש רוצים להצליח, אז תכתבו את התוכנית יחד איתנו. **מוזמנים לשלוח לנו מייל "שלחו לי פרטים על כתיבת תוכנית פעולה לשנת 2025 ביחד"**. * אתם יכולים גם לשלוח לנו וואטסאפ או לטלפן. מה שטוב לכם. כל פרטי ההתקשרות כאן למטה.

כל דרך שתבחרו, העיקר שבאמת תוציאו לפועל את הכתיבה והתכנון של שנת העסקים הבאה ובהתאם - לבצע וליישם את תוכנה.

בהצלחה,

צוות ENOVA ליווי עסקי

רוצים ששנת העסקים הבאה תהיה טובה יותר?
אז... לפי שמתחילים את התכנון, כדאי שתבינו במדויק מה היה קודם.
לשם כך, צריך לאסוף מספר נתונים לגבי שנות הפעילות הקודמות של העסק.

הנתונים שחשוב לאסוף לפני התכנון:

1. מחזור מכירות 3 שנים אחרונות
2. אחוז צמיחה במכירות משנה לשנה (הסבר בהמשך)
3. חישוב רווח גולמי
4. חישוב רווח תפעולי / נקי

ישנם גם פרמטרים רלוונטיים לסוגי פעילות שונים (שירות / מכירות) וכדאי לקחת עוד פרמטר-שניים המתאימים לענף שלכם:

1. כמות לקוחות
2. ערך סל קניות ממוצע ללקוח
3. שווי לקוח שנתי
4. כמות קניות חוזרות לאותו הלקוח

נציג כאן את הפרמטר שרלוונטי לכל סוגי העסקים - **מחזור המכירות וחישוב אחוז הצמיחה במחזור**:

$$\left(\text{מחזור מכירות שנה} - \text{מחזור מכירות שנה שעברה} \right) \div \text{מחזור מכירות שנה שעברה} =$$

דוגמא מספרית:

מחזור מכירות לפני שנתיים = 2,700,000 ₪

מחזור מכירות לפני שנה = 3,200,000 ₪

מחזור מכירות השנה = 3,900,000 ₪

אחוז הגידול בשנה הקודמת =

$$(3,200,000 - 2,700,000) / 2,700,000 = 0.185 \times 100 = 18.5\%$$

אחוז הגידול השנה =

$$(3,900,000 - 3,200,000) / 3,200,000 = 0.218 \times 100 = 21.8\%$$

על בסיס ממוצע הגידול השנתי אפשר להניח מה יהיה אחוז הגידול השנה
(אלא אם יתוכננו ויבוצעו פעולות שונות / חדשות / חדשניות בשנה הבאה)

- האם נעשו פעולות יוצאות דופן בשנה הקודמת כדי להגדיל את אחוז הצמיחה במחזור?
- האם אתם מתכננים לעשות פעולות יוצאות דופן בשנה הבאה?
- האם נעשה תכנון אסטרטגי שיעזור להגביר את אחוז הצמיחה במחזור?
- מה אחוז הצמיחה הרצוי לשנה הבאה? מה מחזור המכירות הרצוי והצפוי לשנה הבאה?
- האם תזרים המזומנים שלכם מאפשר השקעה בפיתוח העסק?

דוגמא לתכנון השנה הבאה על בסיס שנים קודמות:

אם נניח צמיחה של 20% על בסיס נתוני העבר, אז הנתון יהיה צמיחה של 780,000 כלומר מחזור שנתי צפוי = 4,680,000 ₪. בראיה חודשית, צריכים למכור 390,000 ₪ בחודש בממוצע.

פרמטר נוסף שצריך לקחת בחשבון בתכנון השנה הבאה – **רווח גולמי**.
הרווח הגולמי הוא ההכנסה מהמכירה פחות כמה עלה לייצר אותה.

דוגמא במקרה של מכירת מוצר שמיוצר:

עסק שמוכר עטים. מחיר המכירה של העט הוא 2 ₪. עלות הייצור של העט הוא 1 ₪ (שזה כולל את חומרי הגלם, העובדים שייצרו אותה, עלות המכונות שייצרו אותה, המשלוח מהמפעל לחנות וכו').
כלומר הרווח הגולמי של העסק הינו 50%.

בעסק שמוכר מלאי - הרווח הגולמי יהיה מחיר המכירה פחות מחיר הפריט / המלאי

בעסק נותן שירותים – הרווח הגולמי יהיה ההכנסה מהמכירה פחות שכר העובדים נותני השירות

- האם הרווח הגולמי מתאים לתחום העיסוק שלכם (נותני שירותים / מכירת מוצרים / ייצור)?
הנתון להתייחסות - בעסק נותן שירותים רווח גולמי של 50%-66% ובעסק יצרני 25-35% רווח גולמי.
הנתון הזה מספק הרבה תובנות ויכול להיות משמעותי ביותר בתמחור המוצרים / השירותים.

נקודות למחשבה



- יש לכם חזון לעסק?
אם לא, זה הזמן לנסח ולכתוב את החזון.
החזון הוא לרוב משפט אחד שמתמצת את המהות האמיתית של העסק. ההגדרה הכללית ביותר של העסק שלכם. מה העסק רוצה להיות? מה הכיוון שלו? לאן רוצים להגיע בקצה של העסק הזה?
בשוק המקומי? להפוך להיות שחקן בינלאומי? להפוך מנקודה בודדת לרשת מקומית?

מטרות-על של העסק:

מטרות העל של העסק הן פועל יוצא של האסטרטגיה והן מתייחסות לראיית על ולטווח ארוך.

דוגמאות למטרות על:

1. השגת רווח מקסימלי לבעלי העסק
2. ניהול העסק כארגון לומד המשפר באופן תדיר את יכולותיו המקצועיות
3. ליישם בהצלחה את החזון העסקי
4. לספק לצוות סביבת עבודה נעימה, תומכת, בטוחה ומאפשרת
5. להביא לחופש עסקי לבעלים של העסק
6. שמירה על קידמה טכנולוגית
7. WORK-LIFE BALANCE

מטרות לטווח ארוך:

מטרות שתוצאן להשיג בעסק, אבל לא בשנה הקרובה (כי אין מספיק זמן / אין התכנות / רלוונטי רק בהמשך).
מטרות טווח ארוך דומות במהותן למטרות לשנה הקרובה. דוגמאות בהמשך (תחת מטרות לשנה הקרובה).

מטרות לשנה הקרובה:

מה הייתם רוצים שיהיה לכם בתום שנה מהיום - שאין לכם כעת בעסק?
מה אתם רוצים שיקרה בעתיד הקרוב שאינו קיים כעת, שאינו ברשותכם, שאינו התוצאה הנוכחית?
את המטרות חשוב לנסח במושגים רעיוניים, אבל שניתנים לכימות, כך שניתן יהיה לאחר מכן למדוד אותם.

דוגמאות למטרות לשנה הקרובה:

1. הגדלת מחזור המכירות
2. עלייה ברווחיות
3. שיפור משמעותי ביחס הסגירה
4. צמיחה בכמות הלקוחות
5. הרחבת סל השירותים / המוצרים
6. שיפור מערך שירות הלקוחות
7. הטמעת מערכת מידע לניהול העסק
8. ייעול תהליכי עבודה לקיצור לוחות זמנים
9. הגדלת מצבת כוח האדם בהתאם לצרכי העסק
10. תכנון פעילות שיווקית לטובת גיוס לקוחות חדשים

יעדים:

היעדים הם הביטוי המספרי והמדיד למטרות.
כל מטרה תקבל לפחות יעד אחד, ולעיתים יותר, על מנת שניתן יהיה להפוך אותה לפרקטית ויישומית.

דוגמאות ליעדים, לפי רשימת המטרות שמעל:

1. המטרה: הגדלת מחזור מכירות. היעדים:
 - (1) הגדלה של 30% במחזור המכירות ביחס לשנה קודמת
 - (2) מחזור מכירות מעל 5,000,000 ₪ בשנה
 - (3) 20% מהמכירות ללא מע"מ מעסקאות באילת / רכישות מחו"ל
2. המטרה: צמיחה בכמות הלקוחות
 - (1) 50% צמיחה בכמות הלקוחות מקהל עסקי
 - (2) 30% צמיחה בכמות הלקוחות מקהל פרטי
 - (3) 80% צמיחה בכמות קהלי המניפה (שת"פים, מתווכים, מפנים)
3. המטרה: הרחבת סל השירותים / המוצרים
 - (1) יצירת 2 קורסים דיגיטליים לקהל פרטי
 - (2) בניית 3 קורסים פרונטליים חדשים ללקוחות קיימים

וכך הלאה...

לפי שיטת ENOVATION העסק מחולק ל-8 חוליות :
כספים, שיווק, מכירות, תפעול, הון אנושי, מערכות מידע, שירות/מוצר ופיתוח עסקי.

נקודות למחשבה



- האם לכל חוליה יש מטרה או יעד?
- מה החוליה החלשה בעסק היום?
- בתעדוף בהמשך - חשוב להתחיל במיקוד בחוליה החלשה ביותר

פרויקטים / משימות

עכשיו, יש לכם למעשה את התוכנית הרעיונית, נכון?
חזון. אסטרטגיה. מטרות. יעדים. הרי אם נשיג את אלה - יש לנו הישג שנתי מרשים!
וזה הזמן לעבור לרמה הפרקטית. לתת מענה לכל השאלות המתחילות במילה "איך?".
כלומר, איך אתם מתכוונים להשיג כל יעד שהוגדר?
אילו פעולות נדרשות לביצוע על מנת להשיג זאת?

דוגמא לפעולות לביצוע להשגת היעד :

1. היעד: הגדלת מחזור המכירות ב-30% ביחס לשנה קודמת

הפעולות:

- (1) הגדלת תקציב השיווק ב-20%
- (2) החלפת איש מכירות נוכחי
- (3) גיוס איש מכירות נוסף
- (4) הוספת נקודת מכירה

2. היעד: בניית 3 קורסים פרונטליים חדשים ללקוחות קיימים

הפעולות:

- (1) תכנון נושאי הקורסים
- (2) כתיבת סילבוס לקורסים
- (3) צילום ויצירת חומרי העזר לקורס – חוברת קורס, סרטון שיווקי, מחברת כתיבה וכו'

כל פעולה כזו יכולה להיות משימה נקודתית או פרויקט שמכיל משימות רבות. חשוב לנהל את המשימות באופן מסודר, כאשר כל משימה תקבל לוחות זמנים לצפי סיום ביצוע, תיעדוף וגורם מבצע.

נקודה למחשבה



- איך תוציאו לפועל את המשימות / הפרויקטים?
יש לכם מערכת מידע / מערכת לניהול משימות? אם אין - כדאי ומומלץ

רחוב הנחשת 2, כניסה C, רמת החייל, ת"א

השאיפה שתוכנית הפעולה תהיה קטנה וממוקדת ולא ענקית ומייאשת

(לפחות לשנה הראשונה בה תעבדו לפיה)

ועכשיו... בקרה

כדי לוודא שהתוכנית יוצאת לפועל כמתוכנן, וגם כדי לוודא שבשגרה העסק מתנהל כמו שצריך – יש לבצע בקרה. הבקרה השוטפת, בשגרה, היא על 3 חוליות: שיווק. מכירות. כספים. הבקרה על תכנית הפעולה ותוצאותיה - מומלץ לקיים השוואה חודשית בין התכנון לבין הביצוע בפועל. את הבקרה כדאי לבצע בישיבה חודשית קבועה, שתוקדש אך ורק למעקב התקדמות אחר ביצוע התוכנית. במידה והביצוע לא עומד בתכנון, יש לשאול את עצמכם: מה יש לשנות כדי להגיע ליישום מלא של התוכנית? במידה ומיישמים את התוכנית תוך חצי שנה - זה כנראה אומר שהתכנון היה שמרני והביצוע יעיל. במקרה כזה, תוכלו לבנות מיידית את התוכנית הבאה.

לקבלת המדריך המקיף לביצוע בקרה בעסק [לחצו כאן](#).

נקודות למחשבה



- עד כמה אתם "על זה"? כלומר, עד כמה אתם ממוקדים ביישום התוכנית?
- עד כמה אתם נשאבים לשוטף, לטיפול בלקוחות, במענה לעובדים, לספקים, על פני קידום התוכנית?
- האם היו שינויים במצב השוק שמצריכים שינוי אסטרטגי או טקטי של העסק?

אז... הכנו, בנינו ונתנו לכם מדריך... ה-מדריך לבניית תוכנית הפעולה השנתית.

אנחנו מאושרים וגאים על כל מי שיכול לבדו לקחת את המדריך הזה, לעשות בו שימוש ולבנות לעצמו את התוכנית על פיו. באהבה.

הניסיון שלנו מראה כי יחד משיגים יותר. הרבה יותר.

אז אם גם אתם חושבים ככה - השאירו לנו את הפרטים שלכם, ניצור אתכם קשר, נפגש ונראה אם ואיך עושים יחד.

מאחלים לכם הצלחה רבה בתכנון, יישום ובקרה של תכנון הצמיחה של העסק שלכם.

אנחנו כאן לכל שאלה: 03-9776040 | 054-8899198 | beyond@enova.co.il

© המדריך לתוכנית הפעולה הינו רכוש הבלעדי של חברת ENOVA ליווי עסקי (אנובה מערכות ניהול בע"מ)

רחוב הנחשת 2, כניסה C, רמת החייל, ת"א