

# אוגדן קוים מנחים לשירותי הייעוץ של המעוף

**תוכן עניינים**

3..... קווים מנחים לייעוץ לקבלת מימון מקרנות

5..... קווים מנחים לייעוץ ארגוני

7..... קווים מנחים לייעוץ בתחום הייבוא

9..... קווים מנחים לייעוץ בתחום היצוא

11..... קווים מנחים לייעוץ בתחום המכירות

13..... קווים מנחים לייעוץ בתחום העיצוב התעשייתי

15..... קווים מנחים לייעוץ בתחום התפעול

17..... קווים מנחים לייעוץ בתחום התקינה

19..... קווים מנחים לייעוץ בתחום מערכות מידע ומחשוב

21..... קווים מנחים לייעוץ בתחום רישוי עסק

22..... קווים מנחים לייעוץ כלכלי - פיננסי

28..... קווים מנחים לייעוץ להקמת עסק

31..... קווים מנחים לייעוץ לחדשנות

32..... קווים מנחים לייעוץ לניהול עסק

34..... קווים מנחים לייעוץ לרכש ציבורי

36..... קווים מנחים לייעוץ שיווקי

38..... קווים מנחים לייעוץ במרחב עסקי הכולל הקמת מנהלת

40..... קווים מנחים לייעוץ בנושא מסחר מקוון

50..... קווים מנחים לייעוץ בתחום תנאי ייצור נאותים (GMP) למפעלי מזון

51..... קווים מנחים לייעוץ בפיתוח עסקי

52..... קווים מנחים לייעוץ להקמת עסק חברתי

54..... קווים מנחים לייעוץ לניהול עסק חברתי

56..... קווים מנחים לייעוץ בתחום ניהול השירות

57..... קווים מנחים לייעוץ בתחומי איכות הסביבה השונים

59..... קווים מנחים לייעוץ בתחום מוכנות לחירום

60..... קווים מנחים לייעוץ אסטרטגי לרשויות המקומיות והאזוריות לקידום יזמות עסקית ועסקים

**קווים מנחים לייעוץ לקבלת מימון מקרנות****1. כללי**

**1.1.** מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ליווי לקבלת מימון מקרנות על ידי מלווה מימוני מטעם המעוף.

**2. הגדרות**

**2.1.** עסק בהקמה - כהגדרתו ע"י הקרן בערבות מדינה.

**2.2.** מלווה מימוני – כהגדרתו בתקנון ינואר 2017

**2.3.** בדיקת היתכנות - כהגדרתה בתקנון ינואר 2017

**3. מטרה****מטרת על**

לסייע לעסק / יזם לקבל מימון מקרנות ייעודיות לטובת השקעה או לטובת הון חוזר או לטובת הקמת עסק.

**מטרות משנה**

- לסייע לעסק לבחון את חוסנו הפיננסי ויכולתו לממש את מטרות העסקית
- לסייע לעסק / יזם לממש את חלופת המימון המתאימה ביותר עבורו ולהוציא לפועל את הפעילות המתוכננת.
- לשפר את תזרים המזומנים של העסק / היזם ולאפשר לו לממש את מטרותיו ללא לחצים תזרימיים.

**4. זרימת התהליך**

**4.1.** ביצוע בדיקת היתכנות כהגדרתה בנוהל.

**4.2.** קבלת החלטה מקצועית להמשך / הפסקת התהליך והחלטה לגבי הקרן המומלצת לגיוס המימון.

**4.3.** הכנת התוכנית העסקית עפ"י הפורמט בנספחים לנוהל המותאמת לדרישות הקרנות.

**4.4.** הגשת התוכנית העסקית והמסמכים הנלווים הנדרשים לקרן/קרנות שנבחרו ומעקב אחר התשובה.

**4.5.** הכנה וליווי העסק טרם הפגישה עם נציגי הקרן במידת הצורך

**4.6.** ליווי העסק בתהליך לרבות מתן תשובות לשאלות מהקרן, סיוע בהשלמת מסמכים, הגשת ערעור וכו'.

**4.7.** בקרה פנימית במעוף לבחינת איכות התוצרים וקיום הוראות הנוהל

**5. דגשים למלווה המימוני :**

**5.1.** הסיוע במסלול זה יהיה תוך פרק זמן קצר ככל הניתן – תוך 30 ימים מביצוע האבחון ועד להגשת הבקשה בקרן



## ינואר 2019

- 5.2. על היועץ, לבחון עמידה בתנאי סף של הקרנות המיועדות, טרם החלטה לכניסה לתהליך.
- 5.3. בחינת ההיתכנות תתקיים רק לאחר המצאת כל המסמכים הנדרשים וניתוח ההיתכנות יתבסס על נתוני המסמכים.
- 5.3.1. יש לבחון מהן הקרנות המתאימות למאפייני העסק וצרכיו ומהו המסלול המתאים לו ביותר.
- 5.3.2. חשוב להעריך את יכולת העסק להעמיד הון עצמי ובטחונות בהתאם לדרישות הקרנות והמסלול טרם קבלת החלטה לכניסה לתהליך.
- 5.3.3. על המלווה המימוני להגיש את מסמכי בדיקת ההיתכנות (נספח לנוהל) באופן מלא תוך 7 ימי עבודה ממועד הזמנת העבודה ובלבד שסופק כל המידע הנדרש מהלקוח.
- 5.3.4. על המלווה המימוני לנסות ולבחון חלופות מימון ובכלל זה הגשת הבקשה ליותר מקרן אחת על מנת להגדיל את סיכויי הלקוח לקבל את סכום ההלוואה הנדרש לו ובריבית ובתנאים הטובים ביותר עבורו.
- 5.3.5. תשומת לב: בכל מקרה התוצר חייב לכלול תכנית עסקית על פי הפורמט בנהלים כחלק מהתוצר של התהליך. בכל מקרה ההגשה לכל הקרנות הינה בפורמט זהה.
- 5.3.6. פרקי התכנית העסקית ינותחו בשיתוף עם הלקוח.
- 5.3.7. על המלווה המימוני לנכוח בפגישה עם נציגי הקרן במידה ולדעתו בעל העסק / היזם לא יוכל לייצג את עצמו בצורה הטובה ביותר וכי אי נוכחותו בפגישה עלולה לפגוע בסיכויים לקבלת תשובה חיובית.
- 5.3.8. במידה והתקבלה תשובה שלילית ע"י הגוף המתאם על המלווה המימוני להגיש ערר בשם העסק / היזם במידה ולדעתו נתוני העסק טובים והתחזיות המוצגות נשענות על נימוקים מבוססים והגשת הערר תגרום לשינוי החלטת הגוף המתאם
- 5.3.9. על המלווה המימוני ללוות את העסק לאורך כל תהליך הבקשה, לרבות בעת מתן תשובות לשאלות מן הקרן (לאחר הגשת המסמכים), סיוע בהשלמת מסמכים וטפסים במידת הצורך הכול עד שלב הדחייה הסופית של ועדה עליונה של הקרן

## 6. דגשים למנהל אחראי תחום במעוף:

## 6.1. תוצרים

6.1.1. מסמך בדיקת התכנות

- המסמך ינותח מקצועית, להשגת התובנות הבאות:

- עמידת העסק / יזם בתנאי הסף
- מטרות ההלוואה תואמות את צרכי העסק
- נטל אובליגו סביר ביחס להכנסות
- צרכי אשראי להון חוזר סבירים לצרכי העסק ומתבססים על תחשיב



ינואר 2019

○ לעסק / יזם יש יכולת החזר לפירעון הלוואות קיימות והלוואה חדשה נדרשת

○ הצגת תחשיבים לבחינת סיכונים בעסק, שיכולים לשפוך אור על סיכויי העסק לקבלת המימון הנדרש לו.

### 6.1.2. מסמך תכנית עסקית

6.1.2.1. לתכנית העסקית תהיה תצורה של מסמך כלכלי נקי

מהערות והנחיות למילוי הקיימות בגוף הטופס, פרטים וטבלאות לא רלבנטיות לעסק וללא שגיאות כתיב.

6.1.2.2. התכנית העסקית תכלול לוגו של המעוף (חובה).

6.1.2.3. טבלאות לנתונים פיננסיים ועסקיים יכללו מלל מסביר למספרים המוצגים בטבלאות.

6.1.2.4. טבלת תחזית תקציב תכלול נימוקים מילוליים הנשענים על

הסתברויות הגיוניות, שינויים צפויים בסביבה העסקית /

בענף, תמורות צפויות בעסק, תכניות שיווק העתידות

להשפיע על ההכנסות וכיוצ"ב.

6.1.2.5. תחשיבים פיננסיים המעידים על חוסנו של העסק ויכולתו

לעמוד בפירעון התחייבויותיו

6.1.2.6. המלצות משכנעות באשר לתמורה העסקית העתידה לנבוע

מקבלת המימון.

### 6.1.3. טופס ערעור על החלטת הגוף המתאם

○ המסמך ימולא עפ"י הפורמט של הקרן, על כל סעיפיו.

○ לא יילקחו בחשבון נתונים חדשים שלא הוזכרו בתכנית העסקית

### 6.1.4. מסמך בקרה פנימית (עפ"י הפורמט בנספח לנוהל)

המסמך ימולא על כל פרטיו ע"י הגורם האחראי למסלול במעוף במטרה

לבחון האם המלווה המימוני ביצע עבודתו באופן מקצועי ובהתאם

להוראות הנוהל.

## קווים מנחים לייעוץ ארגוני

### 1. כללי

1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים

בתחום ייעוץ ארגוני.

### 2. מטרות

2.1. מטרת על - להגדיל את הפוריות והצמיחה של העסק באמצעות שיפור יכולות

ניהול מרכיב כוח האדם בעסק.

### 2.2. מטרות משנה

2.2.1. שיפור יכולת ניהול העובדים והצוות הניהולי

2.2.2. התאמת המבנה, התהליכים והמאפיינים של העסק לחזון ולמטרות

2.2.3. התייעלות באמצעות, שיפור מיומנויות, פיתוח ארגוני וכד'



### 3. דגשים לתהליך הייעוץ

#### 3.1 הגדרת חזון ואסטרטגיה לעסק

3.1.1 זיהוי והגדרת הערכים המובילים בעסק

3.1.2 הגדרת תכנית אסטרטגית מטרות ויעדים לעסק על בסיס חזון העסק

3.1.3 ביטוי החזון והערכים בתרבות הארגונית, בניהול, במבנה ובתהליכים.

#### 3.2 טיפול בסוגיות הקשורות לעסקים עם מספר בעלים

- ניתוח והגדרת מערך הסמכויות והאחריות של כל אחד מהבעלים
  - ניתוח והגדרת תפקידים פורמאליים
  - שיפור תהליכי קבלת החלטות
  - טיפול במשברים
  - הגדרת המבנה הארגוני הרצוי של העסק
  - הגדרת תפקידים של הדרג הניהולי הבכיר והזוטר
  - הגדרת מערך התקשורת בארגון
  - הגדרת תהליכי קבלת החלטות ובקרה
- #### 3.3 פיתוח וניהול עובדים

- פיתוח מיומנויות ניהול של הדרג הניהולי הבכיר והזוטר
- שיטות ומיומנות למיון וגיוס עובדים
- שיטות וכלים לניהול ושימור העובדים
- פיתוח מיומנות וכישורים נדרשים בקרב העובדים
- פיתוח מערך הדרכה לשיפור וייעול עבודת בארגון.
- שיפור ההנעה ועבודת הצוות

- בנייה וחידוד הגדרת תפקיד למנהלים ועובדים משמעותיים בארגון
  - בחינת ושיפור תרשים הזרימה העסקי על ההשלכות הארגוניות שלו
- #### 3.4 תרבות ארגונית

- הבאה לידי ביטוי בתרבות הארגונית ערכים מובילים של העסק לדוגמא : חדשנות, יזמות, תכנון וסדר, מוכוונות לתוצאות, עבודת צוות, תחרותיות, למידה והתפתחות, אמון, שירותיות ועוד.

- פיתוח קוד אתי לארגון.

#### 3.5 שיפור תהליכי עבודה

- ניתוח התהליכים והמלצות להתייעלות
- כתיבת נהלי עבודה
- יישום שיטות עבודה מתקדמות, לרבות שיפור שימוש במערכות מידע קיימות או הטמעת מערכות חדשות בשיתוף עם יועץ מומחה בתחום המחשוב

- הטמעת כלים לארגון ולניהול
- בניית תכנית אב לצורך התאמה לשינויים במבנה הארגוני במקרים שונים כגון מיזוג ורכישה, מכירה, כניסת מערכת מידע חדשה ועוד.
- 3.6. שיפור השירות ללקוחות
- עיצוב תפיסת שירות והטמעתה
- הדרכת עובדים ומנהלים במיומנויות ניהול שירות וטיפול בלקוחות
- שיפור תהליכי שירות (פנימיים ומול הלקוחות)
- שיטות למדידה והערכה לשיפור השירות
- 3.7. הטמעת השינויים בעסק לאחר ביצועם

#### 4. תוצרים

- 4.1. במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ, על היועץ לפרט את ממצאיו ומסקנותיו מאבחון העסק.
- באבחון המקצועי שיבצע היועץ יכללו נושאים רלוונטיים למטרת הייעוץ, בכלל זה: תיאור העסק, מטרותיו, נקודות החוזק והמשאבים וכן הקשיים והאתגרים של העסק ומנהליו, מבנה ארגוני, מאפייני העובדים, התהליכים, התקשורת בארגון, דרכי קבלת החלטות, שיטות הניהול והיבטים נוספים הקשורים במטרת הייעוץ ובקשיים הספציפיים בהם נתקל העסק.
- 4.2. בעת תהליך הייעוץ הארגוני, יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה לדוגמא:
  - הגדרות המבנה הארגוני החדש וחלוקת הסמכויות ותחומי האחריות
  - הגדרת התפקידים (הידע והכישורים הנדרשים) ותיאורי התפקיד
  - תיאור מפורט של התהליכים החדשים או כלי ניהול חדשים שיושמו בתהליך הייעוץ
  - תפיסת השירות ללקוחות והשיטות ליישומה
  - תכנית אב ליישום שינוי ארגוני בחברה כתוצאה ממכירה, קניה, מיזוג, מערכת מידע חדשה ועוד..
  - חומרי הדרכות שהועברו למנהלים ולעובדים
  - נוהלי עבודה
- 4.3. בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים

#### קווים מנחים לייעוץ בתחום הייבוא

**1. כללי**

1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים, לעסקים המעוניינים לייבא או שהינם מייבאים ומעוניינים להרחיב את היקף היבוא (מוצרים נוספים, מוצרים זהים, מקורות נוספים).

**2. מטרות****2.1. מטרות על**

2.1.1. עבור יבואן קיים - ייעול פעילות ותפעול של היבואן ולהביא לידי שיפור תזרים המזומנים שלו.

2.1.2. עבור יבואן פוטנציאלי - סיוע בקבלת החלטה האם להתחיל לייבא, ובתכנון פעילות הייבוא שתניב פעילות רווחית.

2.1.3. **הקניית ידע וכלים על עולם הסחר הבינלאומי הן ליזם והן לעסק**

**2.2. מטרות משנה**

2.2.1. לספק ליבואן הפוטנציאלי/הקיים את הידע והכלים הנדרשים להתמודדות יעילה עם כלל תהליכי היבוא לרבות היבטים תפעוליים, משפטיים ורגולטורים.

2.2.2. שיפור תהליכי העבודה לכדי מקסום הרווח מפעילות הייבוא.

**3. נושאי הייעוץ**

3.1. התאמת התוכנית האסטרטגית של העסק לצורך מיפוי הפוטנציאל מהייבוא.

3.2. סיוע במציאת מקורות יבוא וניתוח כדאיות.

3.3. רגולציה - העברת ידע לעסק אודות המוסדות והגופים הרלוונטיים לסביבת הייבוא.

3.4. היבטים משפטיים- העברת ידע וליווי העסק בנושאים הבאים: דרישות והתהליך לקבלת רישיון יבוא בארץ, הבנה והערכות למיסוי, הכרת הגופים המפקחים והדרישות, אמנות מסחר והסכמי סחר בינלאומיים.

3.5. היבטים מסחריים- העברת ידע אודות כללי מסחר הנהוגים בחו"ל – משא ומתן, חוזה, אשראי, תשלום וכד'.

3.6. היבטים תפעוליים- בחינה והתאמה של אפשרויות השילוח והתאמה לעסק, אריזות, עבודה עם עמיל מכס, רשויות הביקורת והמכס, ביטוחים, מסמכים ותיעוד.

3.7. היבטים פיננסיים – ליווי העסק בבחינת אפשרויות המימון בסחר בינלאומי ובניתוח תמחור, סיוע בניתוח הון חוזר נדרש עקב תנאי תשלום.

**4. תוצרים**

בעת תהליך הייעוץ, יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה' לדוגמא:

4.1. תכנית עבודה לייבוא הכוללת מיפוי כל הגורמים הנדרשים למתן רישוי (כולל לוחות זמנים עלויות ודרישות).

4.2. קביעה ומיסוד של תהליך העבודה.



ינואר 2019

- 4.3 תחשיבי תמחור, כדאיות והון חוזר נדרש.
- 4.4 מיפוי אפשרויות המימון.
- 4.5 כתיבת מסמכים נדרשים לרישוי ועמידה בדרישות תקינה וחקיקה.
- 4.6 בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים
5. הנחיות נוספות
  - 5.1 ייעוץ זה יינתן לעסק שלו אסטרטגיה עסקית מגובשת, תכנית שיווקית ובדיקות ראשוניות של היתכנות ליבוא.

## קווים מנחים לייעוץ בתחום היצוא

1. כללי
  - 1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים, לעסקים המעוניינים להתחיל לייצא או להרחיב את היקף הייצוא שלהם הן באמצעות הרחבת שווקי הייצוא, היקף המכירות בשווקים קיימים או באמצעות שיווק מוצרים חדשים.
2. מטרות
  - 2.1 **מטרת העל** - הגדלת היקף ההכנסות מייצוא של עסקים מייצאים ולגרום לעסקים בעלי פוטנציאל ייצוא להתחיל לייצא, בניית אסטרטגיה וסיוע בחדירה לשווקים בינלאומיים חדשים.
  - 2.2 **מטרות משנה**
    - 2.2.1 להקטין חסמי מוכנות לייצוא - לספק לעסק את הידע והכלים הנדרשים להתמודדות יעילה עם תהליך הייצוא לרבות בהיבטים תפעוליים, משפטיים ורגולטורים.
    - 2.2.2 להתאים את שיטות העבודה בעסק לפעילויות ייצוא - ברמה התפעולית, ניהול כ"א וכדומה.
    - 2.2.3 למפות ולסייע בקישור תכניות סיוע שונות של מכון הייצוא לתמיכה בפעילות ייצוא של העסק.
    - 2.2.4 לסייע לעסק בהגדרת שווקי היעד הפוטנציאליים עבורו.
    - 2.2.5 להגדיל את היקפי המכירות בשווקים קיימים.
    - 2.2.6 להרחיב את שווקי היעד (רק במידה והדבר תואם למאפייני העסק).
    - 2.2.7 סיוע באיתור ערוצי השיווק הרלוונטיים
    - 2.2.8 איתור שותפים אסטרטגיים מקומיים
    - 2.2.9 הכנת החברה ל go to market בשוק המקומי
3. נושאי הייעוץ
  - 3.1 התאמת תכנית האסטרטגית והשיווקית לפעילות בחו"ל ולכל שוק ספציפי.

- 3.2. הקניית ידע לעסק בכל הנוגע לדרישות של המוסדות והגופים הרלוונטיים לסביבת הייצוא וכלי הסיוע לייצואן.
- 3.3. הכנת תכנית יצוא הכוללת הערכת עלויות לתקינה בינלאומית, מלאי, עלויות שילוח ותמיכה במוצרים או השירותים.
- 3.4. היבטים משפטיים ורגולטיביים - הקניית ידע אודות הדרישות והתהליך לקבלת רישיונות והיתרים, הבנה והערכות למיסוי, עמידה בחוקים, תקנות והנחיות מקומיים ובינלאומיים הרלוונטיים לעסק.
- 3.5. תקינה בינלאומית – סיוע לעסק בעמידה בדרישות ובסטנדרטים בינלאומיים בהתאם לאופי הפעילות.
- 3.6. היבטים תפעוליים – הגדרת אופן הניהול הלוגיסטי לאורך כל תהליך עד הגעה ליעד, כולל: אפשרויות השילוח והתאמה לעסק, אריזות, עבודה עם מפיצים בחו"ל, עבודה עם עמיל מכס, רשויות בקרה ומכס, ביטוחים, מסמכים ותיעוד.
- 3.7. היבטים שיווקיים מסחריים – התאמת המוצר לשוק היעד, הבנת מאפייני השוק והאופן בו ניתן לשמור על יתרון תחרותי מול מתחרים מקומיים ובינלאומיים,
- 3.8. מכירה – קידום יצירת לידים לעסק, הדרכה בשיחות וטכניקות מכירה המתאימות לשוק, ליווי בהטעמת היכולות בתחום זה
- 3.9. היבטים פיננסיים – בדיקת אפשרויות המימון בסחר בינלאומי, הדרכה בשימוש בכלי הסיוע העומדים בפני היצואן, ניתוח תמחור, סיוע בבקשות תמיכה ליצואן של מכון היוצא וגופים שונים.
- 3.10. מכרזים בינלאומיים - הכרת עולם הרכש הציבורי בחו"ל לרבות של גופים בינלאומיים (הבנק העולמי, קרן המטבע, האיחוד האירופאי וכו'), הפניית העסק לאתרים ייעודיים בהם מתפרסמים המכרזים, הבהרת דרישות הגופים המזמינים בחו"ל לרבות בנושאי תקינה, מסמכים, הליכי המכרז וכו'.
- 3.11. הכנה לכנסים ותערוכות בינלאומית בתחום
- 3.12. התאמה למאפיינים תרבותיים ייחודיים בשוק המקומי

#### 4. תוצרים

- בעת תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה, לדוגמא:
- 4.1. תכנית אסטרטגית שיווקית לפעילות יצוא, לרבות:
- חקר שווקים והזדמנויות, מיפוי שווקי יעד חדשים וגיבוש הדרכים למעקב מתמשך אחר מגמות ושינויים בשוק.
  - מיפוי הזדמנויות וניתוחם
  - מיפוי אמצעי הפצה רלוונטיים לעסק.
  - תחשיבי תמחור על סמך על העלויות והתחרות בשוק היעד.
- 4.2. הנחיות לתהליך העבודה הפנימי בתפעול הייצוא.
- 4.3. מיפוי אפשרויות המימון.
- 4.4. כתיבת מסמכים נדרשים לרישוי ועמידה בדרישות תקינה וחקיקה, כתיבת בקשות תמיכה של מכון היצוא.

- 4.5. בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים
- 4.6. הפנייה לכלים נוספים של משרד הכלכלה כגון תכניות כסף חכם

## 5. הנחיות נוספות

- 5.1. ייעוץ זה יינתן לעסק שלו: אסטרטגיה עסקית מגובשת, תכנית שיווקית ובדיקות ראשוניות של היתכנות לייצוא.
- 5.2. מידע רב וכלי סיוע נוספים קיימים במכון הייצוא. יש להעדיף מתן הדרכות וסדנאות לעסקים בלתי מנוסים בתחום זה כרקע והקניית מיומנות בסיסית.

## קווים מנחים לייעוץ בתחום המכירות

### 1. כללי

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום המכירות.

### 2. מטרות הייעוץ

#### 2.1. מטרת על

בנייה ושיפור תהליכי המכירה של בעל העסק מערך המכירות של העסק במטרה להגדיל את הכנסותיו.

#### 2.2. מטרות משנה

- 2.2.1. שינוי גישה מנטלי כלפי מכירות
- 2.2.2. ניהול תהליך המכירה
- 2.2.3. ניהול מערך המכירות בעסק
- 2.2.4. מתן פתרונות והקניית כלים מעשיים, טכניקות ושיטות בניהול תהליך המכירה לעסק המתמודד עם קשיים במכירות.

### 3. דגשים לנושאי הייעוץ

#### 3.1. סיוע בשינוי גישה מנטלי יכול לכלול:

- 3.1.1. קבלת החלטה אסטרטגית לעסק- מי הפונקציה הארגונית שמבצעת מכירה
- 3.1.2. הפסיכולוגיה במכירות: מעבר מ-"אני לא יודע למכור/ אני לא איש מכירות" ל-"אני מציע מוצר/ שירות בעל ערך וחשיבות ללקוח. התגברות על חשש מקבלת "לא". איך ממשיכים לגייס אנרגיות אחרי רצף של דחיות. איך מוכרים עם בטחון, מבלי להיתפס כשחצן/ מתנשא. כיצד מייצרים אהדה בתהליך המכירה.

#### 3.2. ניהול תהליך המכירה יכול לכלול:

- 3.2.1. זיהוי ודיוק קהלי היעד



## ינואר 2019

- 3.2.2 מיפוי כלל נקודות המכירה בעסק (אופליין ואונליין) והמוצרים/ שירותים הנמכרים
- 3.2.3 זיהוי חוזקות, חולשות וערכים בכל מוצר/ שירות שנמכר ובחינה אם אפשר להפוך את החולשות לחוזקות
- 3.2.4 הכנת תכנית לניהול מכירות שתכלול את אבני הדרך בתהליך, מי עושה מה, לויז, יעדים, טכניקת פעולה, צמתי בקרה וכו'.
- 3.2.5 בניית תהליך המכירה (ה"משפך") ותסריטי שיחה מתאימים לכל מוצר/ שירות שנמכר
- 3.2.5.1 לא מחייב, אך לעיתים נדרש במסגרת זו, לשנות נהלי עבודה קיימים בעסק ולהתאים אותם כך שיתמכו בתהליך המכירה שנבנה.
- 3.2.6 אימון לסגירת עסקה: הקשבה איכותית ופעילה, טכניקות מכירה, מענה להתנגדויות, ניהול התהליך ומשא ומתן.
- 3.2.7 הכנת בסיס נתונים למכירות
- 3.2.8 מדידה ובקרה:
- 3.2.8.1 מעקב אחר המכירות המבוצעות: ניתוח הערוצים המכניסים ביותר, המוצרים/ השירותים הנמכרים ביותר, הסקת מסקנות מהנתונים שמתקבלים
- 3.3 **ניהול מערך המכירות בעסק יכול לכלול:**
- 3.3.1 סיוע בתחום ניהול אנשי מכירות- גיוס, הדרכה, הכשרה, ניהול על פי יעדים, מודלים לתגמול אנשי מכירות.
- 3.3.2 צינורות ההפצה- הגדרת מערך אפיקי ההפצה של המוצרים/שירותים, סניפים, זכיינים ומערך קמעונאי/סיטונאי, מכירה באמצעות אתרי מכירות/קופונים.
- 3.3.3 פיתוח שווקים חדשים בחו"ל
- 3.4 **הקניית טכניקות ומיומנויות בניהול תהליך מכירה תוצאתי, מיומנויות בהצגה עצמית, הצגת מוצר, טיפול בהתנגדויות, טכניקות בסגירת עסקה.**
- 3.4.1 הקניית טכניקות במכירה ללקוחות וקידום מכירות באמצעות טלפון, בשטח ודרך סוכנים/קמעונאיים.
- 3.4.2 הקניית מיומנות משא ומתן, שכנוע, כלי מכירות, תסריטי שיחה, מצגות.
- 3.4.3 ניהול לקוחות וקשרי לקוחות.
- 3.4.4 סיוע בשיפור היבטים תפעוליים הקשורים במכירות.
- 3.4.5 אבחון העסק בתחום המכירות- בדיקת מסוגלות/התכנות לבצע את תכנית המכירות מבחינת יכולות העסק ומבחינת פוטנציאל השוק (על סמך יכולות העסק, נתוני מכירות והכרת השוק).
- 4 תוצרים**
- בעת תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה לדוגמא:



ינואר 2019

- 4.1 הכנת פורמט שיטתי לניתוח המכירות של העסק מבוסס על נתוני המכירות – המפרט את מאמצי המכירות ותוצאותיהם (מספר הלידים ומקורותיהם, מי הלקוחות, איזה לקוחות הכי טובים, מה נמכר, כיצד הגיעו הלקוחות, מאיזה ערוץ וכדומה).
- 4.2 דוחות ניתוח מצב קיים בתחום, מתחרים, מודל עבודה עם מפיצים / סוכנים / קמעונאים / סניפים, יעדים ללקוח וכו'.
- 4.3 תכנית עבודה בתחום המכירות המפרטת את כל האמצעים המתאימים לעסק, העלויות, התשומות הנדרשות, ניתוח אפיקי המכירות, פריסה ומיקום גאוגרפי, מודל תמריצים, טכניקות מכירה ועוד.
- הדרכות וחומרי הדרכות לאנשי המכירות שבוצעו בעסק (לדוגמא כללים למשא ומתן, תסריטי שיחות).
- 4.4 תיאור תהליכי מכירות שמוסדו בעסק.
- 4.5 תכנית קידום מכירות ומבצעים.
- 4.6 דוח המסכם הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים.
- 4.7 תכנית לשימור לקוחות.

### קווים מנחים לייעוץ בתחום העיצוב התעשייתי

1. כללי
  - 1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום העיצוב התעשייתי.
2. מטרות
  - 2.1 **מטרות על**

לספק לעסק הקטן והבינוני ייעוץ וליווי מקיף בנוגע לעיצוב המוצרים/אריזות/עיצוב סביבת יצור/עיצוב סביבת משתמש בהתאם לאסטרטגיית העסק, יצירת ערך באמצעות עיצוב המוצר באופן שיהיה שימושי ואסתטי.
  - 2.2 מטרות משנה -
    - 2.2.1 להעלות את הערך המוסף (הפונקציונלי והאסתטי), והאטרקטיביות של המוצר ואו העסק.
    - 2.2.2 להשיג יתרון יחסי בשיווק המוצר והעסק (באמצעות חדשנות ובידול מהמתחרים).
    - 2.2.3 לשפר את רווחיות המוצר והעסק.
3. דגשים לתהליך הייעוץ
  - 3.1 ליווי לעיצוב תעשייתי יינתן לעסק באחד מבין 3 מקרים עיקריים:
    - 3.1.1 פיתוח מוצר חדש בהתאם לתוכנית השיווקית ויעדי העסק.



## ינואר 2019

- 3.1.2. עיצוב מחדש של מוצר קיים במטרה לשפר את הפונקציונליות שלו, להתאימו לקהל היעד, לשפר את איכותו, להתגבר על בעיה קיימת, לסייע במיצוב, לשפר היבטים טכנולוגיים הקשורים בו כגון: טכנולוגית ייצור, חומרי גלם, תהליכי ייצור וכיוצ"ב.
- 3.1.3. עיצוב אריזת המוצר על מנת להתאימה לאסטרטגיית המיתוג של המוצר, להעדפות שוק היעד, לאמצעי ההפצה של המוצר (למשל שינוי גודל אריזה, שיפור בטיחות) וכיוצ"ב.
- 3.2. תהליך העיצוב של המוצר / מוצר דיגיטלי כולל מספר שלבים. היועץ יבצע את חלק מהשלבים או כולם בהתאם לצורך העסק, תוך הקפדה על ביצוע השלבים לפי הסדר על מנת לאפשר תכנון וקבלת החלטות איכותיים.
- 3.2.1. מחקר - אבחון צרכים של המוצר / מוצר דיגיטלי עצמו עד להשלמת אפיון המוצר, כולל איסוף המידע על המתחרים, הלקוחות ועוד. כחלק מעבודת המחקר בייעוץ זה, יבוצעו אפיון המוצר וכן בדיקת היבטים כלכליים טכניים ולוגיסטיים (למשל: אופן ייצור, חומרי גלם, שינוע המוצרים, תמחור)
- 3.2.2. רישום סקיצות (עיצוב ראשוני) - הכנת מספר אלטרנטיבות/הצעות/כיוונים כתלות במספר המשתנים שיש במוצר או במוצר הדיגיטלי.
- 3.2.3. קבלת החלטה על עיצוב המוצר/מוצר דיגיטלי - ליווי והדרכה בתהליך קבלת ההחלטה לגבי הסקיצות לפיתוח.
- 3.2.4. פיתוח סקיצות (עיצוב מתקדם) - בחירת כיוון אחד או שניים ובניית אפיון מדויק עבורם.
- 3.2.5. תיק מוצר (תכנון מפורט) - הכנת מפרט מלא למוצר. במקרה של מוצרים טכנולוגיים שילוב של עבודת העיצוב עם עבודת הנדסת המוצר (על ידי מהנדס) כולל פירוט רכיבים, הרכבה, תהליכי ייצור. במקרים של עיצוב אריזה – עבודה מול השיווק. (במקרה של מוצר דיגיטלי תכנון מפורט של מסכי האפליקציה ואו האתר)
- 3.2.6. אב טיפוס - הכנה של מודל פיזי סופי של המוצר. במקרה של מוצר דיגיטלי הכנת הדמיה ממוחשבת
- 3.2.7. ליווי בייצור - פיקוח על התוצרים – ליווי העסק בשלבי הייצור על מנת לוודא התאמה לתכנון שהוגדר. הפקת לקחים, וביצוע שיפורים במידה ונדרש.
- 3.2.8. סיוע בהכנת מצגת למשקיעים.
- 3.3. נדרשת התאמה בין התמחות וניסיון המעצב לצרכי העסק, למשל בתחומים הבאים:
- 3.3.1. מוצרים רפואיים
- 3.3.2. ריהוט, תאורה lifestyle
- 3.3.3. מוצרי פלסטיק בהזרקה
- 3.3.4. מוצרים לתעשיית המזון



- 3.3.5 עיצוב אריזות ועיצוב תוויות
- 3.3.6 אלקטרוניקה
- 3.3.7 במקרים מסוימים נדרשת הבנה בתקינה על מנת ליישם את התקן הנדרש לפי חוק או התקן אותו מעוניין הלקוח ליישם.
- 3.3.8 בעיצוב מוצרים בעלי היבטים בטיחותיים (למשל מצורים שמתחברים לחשמל, מוצרים לפעוטות) נדרשת גם בדיקת מהנדס בטיחות (המעצב איננו אחראי לנושאי בטיחות).
- 3.3.9 מוצרים דיגיטליים
- 4. תוצרים**
- 4.1 בתחילת התהליך יכין היועץ תכנית עבודה המפרטת את הצעדים הנדרשים לצורך ביצוע העבודה
- 4.2 בעת תהליך הייעוץ והליווי יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה. התיעוד חשוב על מנת לוודא תיאום ציפיות והבנה מלאה של התוצרים על ידי מקבלי ההחלטה בעסק. בין היתר יידרש היועץ להכין:
- 4.2.1 **מחקר מקדים** הכולל אבחון צרכים של המוצר עצמו עד להשלמת אפיון המוצר, איסוף מידע על המתחרים, הלקוחות, אפיון המוצר וכן בדיקת היבטים כלכליים טכניים ולוגיסטיים (למשל: אופן ייצור, חומרי גלם, שינוע המוצרים, תמחור)
- 4.2.2 **רישומי סקיצות** – הכנת סקיצות/עיצובים בכתב כולל המחשות ותיאור מילולי של המחשות. נהוג בתהליך ייעוץ, לתת ללקוח 3 סקיצות של כיוונים שונים לבחירתו.
- 4.2.3 **פיתוח סקיצות** – בניית אפיון מדויק עבור סקיצה אחת שנבחרה מבין אלה שניתנו.
- 4.2.4 **תיק מוצר**: מפרט מלא למוצר כולל המחשות (תרשימים, המחשות בתלת מימד, אבטיפוס), הערה: על העסק להביא בחשבון כי לעיתים הכנת אבטיפוס כרוכה בעלויות גבוהות חומרים וקבלני משנה נוספים מעבר לשעות העבודה של היועץ.
- 4.2.5 **מצגת משקיעים**: לעיתים, הלקוח נדרש להציג את המוצר במצגת למשקיעים קודם שהוא מקבל מימון שחלקו ישמש לתהליך הפיתוח. במקרה זה, לא נעשה כלל התהליך, אבל כן כדאי להתייעץ כבר בשלב ראשוני זה עם מעצב תעשייתי על מנת לוודא שמה שמציגים למשקיעים – אכן יכול להיות ישים בסופו של פיתוח.

## קווים מנחים לייעוץ בתחום התפעול

- 1. כללי**
- 1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום התפעול.

## 2. מטרות

2.1. **מטרת על -** שיפור ניהול המערך הלוגיסטי ו/או הייצור במטרה להביא להתייעלות ולחסכון בעלויות הייצור והתפעול.

### 2.2. מטרות משנה

- הגדלת הערך ללקוחות פנימיים וחינוניים
- שיפור רווחיות העסק באמצעות שיפור תהליכים, הורדת עלויות וקיצור זמנים.
- שיפור היכולת לעמידה בזמני אספקה ללקוחות.
- איתור וטיפול בצווארי בקבוק וטיפול בהם.
- שמירה על איכות המוצר/השירות של העסק.

## 3. דגשים לתהליך הייעוץ

- 3.1. על היועץ לבצע אבחון לאיתור הכשלים המעכבים התייעלות ולהמליץ על צעדים להתייעלות בניהול המשאבים השונים העומדים לרשות העסק (כ"א, חומרים, מערך ייצור, ציוד, שטחי מסחר וכד').
- 3.2. בחינת התאמת מערכת המידע הקיימות התומכת בתפעול העסק ומתן המלצות לשיפור או שינוי. וכן ליווי הטמעת התהליכים והמערכת החדשה/המשופרת.
- 3.3. סיוע בייעול תהליכי תכנון המשאבים והטמעת שיטות ומערכות לצורך תכנון ניהול המשאבים באופן מיטבי.
- 3.4. סיוע בשיפור תהליכים וממשקי עבודה בשרשרת האספקה של העסק (ההצטיידות, אחסנה והפצה), לרבות ההיבטים הבאים:
- רכש- שיפור תהליך הרכש באמצעות כלים שונים כגון: הגדלת מספר הספקים, מיומנות ניהול משא ומתן, ממשקים מול הייצור, התכנון המכירות וכו'
  - בניית מנגנון וקריטריונים להערכת ספקים על פי צרכי הארגון.
  - בנייה והטמעה של שיטות למעקב אחר מדדי יעילות ועלויות הרכש.
  - ניהול מלאי- עיתוד מלאי וניהול מחסנים תוך הקטנת רמות מלאי ללא פגיעה בזמינות המלאי למטרות המכירה/השירות/הייצור.
  - לוגיסטיקה – בניית מערך לוגיסטי התואם את צרכי הארגון, בניית שרשרת האספקה האופטימלית בארגון כניסת חומרים וציוד אל הארגון ויציאת תוצרים אל הלקוחות
  - הפצה- תכנון ופיתוח מערך הפצה מקומי ובינלאומי
- 3.5. הקמה / שיפור מערך השירות
- תכנון וליווי הקמה או שיפור של מערך השירות ללקוחות קביעת סטנדרטים לשירות (SLA) ושימוש בתהליכים וכלים לעמידה בהם.

ינואר 2019

- בניית כלים מעקב אחר מדדי שירות כגון: שביעות רצון לקוחות, זמני ביצוע, מספר תקלות ותלונות וכד'. ליווי וסיוע ביישום הכלים והטעמתם בשגרת העבודה של בעסק.

### 3.6. אבטחת איכות

- בניית תהליך אבטחת איכות בתהליך כולו (למשל: מהוצאת הזמנת רכש ועד להספקת המוצר המוגמר ללקוח הסופי כולל השרות אחר המכירה) ומעקב אחר פעולות מתקנות. ליווי ביישום והטמעתו בשגרת העבודה של העסק.
- ליווי העסק בהתאמת התהליכים לתקינה הנדרשת בתחום עיסוקו, במידה ויש צורך בכך.

## 4. תוצרי הייעוץ

- 4.1. בתחילת תהליך העבודה יידרש היועץ להגיש ללקוח ולנהל הליווי העסקי תכנית עבודה הסוקרת את המצב הקיים, התחומים שנמצאו טעוני שיפור והמלצות לשיפור.
- 4.2. במהלך תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש תוצרים (בכתב) כדוגמת:
  - כתיבת הנחיות ונהלים לניהול ייצור, תכנון, ניהול מלאים, רכש, וניהול השירות.
  - תיעוד השיטות, התהליכים והטכנולוגיות שהוטמעו בתחומים שונים כגון: ניתוח יעילות, אבטחת איכות, תכנון, ניהול משאבים, תסריטי שיחות שירות, אמנת שירות, התאמה לתקן, סקרי שביעות רצון וכיוצ"ב.
  - המלצות למבנה ארגוני של התהליך מאפייני העובדים ותמהיל העיסוק בתהליכי התפעול בהתאם לנדרש.
  - במידה והוצע לעסק להטמיע מערכת מידע – תיאור המערכות המוצעות לעסק יתרונותיים וחסרונותיים, השיקולים לבחירת המערכת המתאימה והאמצעים להטמעתה בעסק.
- 4.3. בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים

## קווים מנחים לייעוץ בתחום התקינה

1. כללי
  - 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום התקינה
2. מטרות
  - 2.1. איתור תקינה הנדרשת לעסק לצורך הרחבת יכולותיו והיקף פעילותו תוך מקסום יתרונות תפעוליים ושיווקיים הנגזרים מהתאמה לתקינה.



## ינואר 2019

2.2. התאמת שיטות הייצור, המוצרים, שיטות העבודה והתנהלות העסק לתקינה הנדרשת בתחום עיסוקו.

2.3. התאמת העסק לעמידה בדרישות רגולטוריות החלות על העסק בתחום איכות הסביבה.

### 3. מטרות משנה

3.1. שיפור התהליכים העסקיים.

3.2. שיפור רמת האיכות.

3.3. הקטנת עלויות ושיפור רווחיות.

3.4. פתיחת הזדמנויות עסקיות חדשות בארץ ובחו"ל תוך הסרת חסמי סחר ופתיחת השווקים הגלובליים.

3.5. קיצור זמנים לקבלת התקן.

3.6. שדרוג תקינה קיימת לדרישות רגולטוריות עדכניות (ISO 2008 ל ISO 2015).

3.7. התאמה לתקינה בינלאומית.

3.8. חיבור למקורות מידע על תקנים ישראלים, בין-לאומיים, אזוריים ולאומיים.

3.9. ייעול פעילותן העסקית של החברות

3.10. חשיפה מוקדמת למידע בנוגע לתקנים המתהווים

3.11. שילוב מרכיבי הטכנולוגיה או המוצר של העסק בתקן

3.12. בדיקת המתחרים בעולם – מה רוצים לכלול בתקן הבין-לאומי, ונקיטת פעולות עסקיות בהתאם

3.13. הגדלת יכולת התחרות.

3.14. הגשה לוועדות התקינה הישראליות והבינלאומיות

### 4. דגשים לתהליך הייעוץ

4.1. מיפוי גופי התקינה (המקומיים והבינלאומיים) ותחומי התקינה הרלוונטיים לעסק (מחייבים ולא מחייבים) בתחומים הבאים:

- תו תקן

- בטיחות

- אבטחת איכות

- תו ירוק

- תקן ISO 14001 ותקנים סביבתיים אחרים

- תנאי ייצור נאותים (GMP)

- תקנים מקצועיים (בתחום החשמל והאלקטרוניקה, השירות, מזון, התרופות וכד')

- תקן תעופה AS9001

- תקן הבטחת מידע ISO 27001

4.2. מתן מידע מפורט לעסק בכל הקשור להתנהלות בפן הרגולטורי אל מול מוסדות ממשלתיים וציבוריים (כגון: משרד הבריאות, מכון התקנים, משרד איכות הסביבה, רשות מקומית, ביטוח לאומי, רשויות המיסים וכו') בכל הנוגע

## ינואר 2019

לניהול תקין של העסק בהתאם לחקיקה רלוונטית ולתקינה הקשורה לפעילות העסק.

- 4.3. ליווי העסק בקבלת הסמכה לתקנים מחייבים (בינלאומיים ומקומיים) בתחום פעילותו וכן הסמכה בתקנים המהווים דרישה מקדימה להרחבת הפעילות למגזר הממשלתי ולשווקי חו"ל או התאמה לתקינה שיש בה תועלות ויתרונות עתידיים עבור העסק.
- 4.4. ייעוץ בתחום תקינה אינו חל על תקנים החיוניים לקיום ורישוי עסקים המחויבים על פי חוק או נהלים של משרדי ממשלה.
- 4.5. ביצוע סקר/מדגם מקדים ע"פ דרישת התקן הרלוונטי
- 4.6. ליווי מבדק מקדים של הגוף המסמך
- 4.7. הכנת תכנית פעולה מתקן ע"פ דרישת הגוף המסמך ע"פ הצורך
- 4.8. הטמעת הנהלים והתהליכים המעודכנים מול ההנהלה וצוות העובדים

### 5. תוצרי הייעוץ

בעת תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב או באמצעי אלקטרוני מקובל, כגון חוברת אקסל):

- 5.1. במסגרת תכנית העבודה (ראה נספח א4 בנוהל הייעוץ 3.1) אותה יגיש היועץ, על היועץ לסקור את התקינה הרלוונטית לעסק והתוכנית לצורך הסמכה, כולל לוחות זמנים ועלויות תהליך ההסמכה.
- 5.2. יישום כל תקן בעסק יכלול את השלבים הבאים:
  - ניתוח כולל של מערך הייצור, התפעול ושרשרת האספקה.
  - תכנון הפעילות בישום התקן.
  - סיוע צמוד בליווי תהליך היישום.
  - ליווי שלב ההסמכה לתקן כולל הכנת המסמכים והבדיקות הנדרשים לשם כך.
  - ליווי שלב השימור על הסטנדרטים שהושגו כולל כתיבת נהלים, הדרכות וכלי בקרה.
- 5.3. אישור לקבלת התקן מהמוסד הרלוונטי (אופציונאלי- בהתאם למוגדר בתכנית העבודה).
- 5.4. בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את התקנים שהושגו ויושמו והתהליכים להשגת ההסמכה, היתרונות שהפיק מכך העסק וכן המלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים (בהתאם לנספח א5 בנוהל הייעוץ 3.1).

### קווים מנחים לייעוץ בתחום מערכות מידע ומחשוב

#### 1. כללי

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום מערכות מידע ומחשוב.



- תוכנית עבודה הכוללת את מיפוי הצרכים בתחום המחשוב בתחומי העיסוק של העסק.
  - כתיבת מסמך אפיון ראשוני (לוגי) של המערכת.
  - כתיבת מסמך RFP והערכת ההצעות.
  - תיעוד תהליכים, נהלים והנחיות בעבודה עם המערכת.
- 4.3. בסיום העבודה יכין היועץ דוח המסכם את התהליך הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים (בהתאם לנספח א5 בנוהל הייעוץ 3.1).

## קווים מנחים לייעוץ בתחום רישוי עסק

### 1. כללי

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום רישוי עסק.

### 2. מטרות הייעוץ

#### 2.1. מטרת על

לאפשר לבעלי העסק/היזם לקבל רישיון עסק בצורה נוחה, מהירה וזולה.

#### 2.2. מטרות משנה

- 2.2.1. לקצר את משך הזמן לקבלת הרישיון מכל אחד מהגורמים בנפרד.
- 2.2.2. להקטין את העלויות של היזם/העסק בעת הליך קבלת הרישוי (לרבות עלויות זמן עבודה).
- 2.2.3. לחסוך עלויות - זמן עבודה והוצאות שאינן נדרשות.

### 3. דגשים לייעוץ

- 3.1. המלווה נועד להוות גורם מתווך בין גורמי הרישוי ליזם/לעסק ולספק סיוע וליווי בהתמודדות עם הליך בקשה לקבלת רישוי עסק.
- 3.2. על המלווה לספק הסבר מפורט על תהליך קבלת הרישיון בהתאם לסוג היזם/העסק ולמאפייני פעילותו.
- 3.3. המלווה נדרש למפות את כלל הגורמים מהם נדרש לקבל אישור לשם קבלת הרישיון.
- 3.4. על המלווה להציג את כלל התנאים והתנאים הייחודיים לעסק/ליזם, בהתאם למאפייניו, אשר יכולים להוות מכשול בעת קבלת הרישיון.
- 3.5. יש ללוות את בעל העסק/היזם בעת הכנת הבקשה והגשתה לרשות המקומית.

ינואר 2019

3.6. ליווי בעל העסק/היזם בעת פגישותיו עם גורמי הרישוי השונים - הליווי יבוצע מול הגורמים בהתאם לצרכים ולסוג העסק.

#### 4. תוצרים סופיים

- 4.1. תכנית עבודה לקבלת הרישיון בה יפורטו הפעולות הנדרשות לשם קבלת הרישיון, הגופים עימם יש להיפגש, הגדרת לוי"ז והגדרת הפעולות אותן אחראי המלווה לבצע וכן פעולות נוספות הנדרשות לביצוע ע"י יועצים אחרים.
- 4.2. מסמכי בקשה לרשות המקומית כשהם חתומים ומאושרים ע"י נציגי הרשות.
- 4.3. מסמכי רישוי עסק.

### קווים מנחים לייעוץ כלכלי - פיננסי

#### 1. כללי

1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ על ידי יועצים מומחים בתחום הכלכלי - פיננסי.

#### 2. מטרות הייעוץ

##### 2.1. מטרות על

- 2.1.1. לסייע לעסק בבחינת כדאיות כלכלית להרחבת העסק/יזמה, פיתוחו ותכנונו בפרט הכלכלי.
- 2.1.2. לשפר את מידת היעילות של העסק באמצעות טיפול בהיבטים כלכליים.
- 2.1.3. להגדיל את סיכויי השרידות של עסק הנמצא במשבר כלכלי.
- 2.1.4. לסייע בכל הקשור להתנהלות העסק מול הבנקים ופריסת הלוואות בנקאיות בהתאם ליכולת ההחזר של העסק.
- 2.1.5. להקנות כלי ניהול פיננסיים למנהלי העסק.

##### 2.2. מטרות משנה

- 2.2.1. להקנות למנהלי העסק ידע וכישורים בתחום הכלכלי לרבות בתכנון התקציב, ניהול תזרים, מימון ותמחור.
- 2.2.2. לסייע לעסק בפעילותו השוטפת אל מול הגופים הממנים - בנקאיים ושאינם בנקאיים.
- 2.2.3. לשפר את הניהול הכספי של העסק על כלל היבטיו.

#### 3. מסלולים

- 3.1. תהליך הייעוץ ייעשה בהתאם למטרות הייעוץ כפי שהוגדרו בשלב האבחון ובמסלולים הבאים:
- 3.1.1. הבראה - לעסקים הנדרשים לעבור תהליכי הבראה ויציאה ממשבר.
- 3.1.2. התייעלות - לעסקים הנדרשים לקבל ידע וכלים לניהול הכספי לשם התייעלות ושיפור ביצועים.



## ינואר 2019

- 3.1.3. פיתוח - לעסקים המעוניינים לפתח את העסק (פרויקט חדש/הרחבת פעילות).
- 3.2. יודגש כי מנהל התיקים רשאי להגדיר מתן ייעוץ משולב במסלול פיתוח ובמסלול התייעלות במקביל. במידה ויוגדר מתן ייעוץ משולב כאמור, על היועץ להתייחס לכלל הדגשים ולספק את התוצרים הסופיים של כל אחד מהמסלולים בנפרד, אלא אם קיבל אישור לביצוע שינויים מראש ובכתב ממנהל התיקים.
- 3.3. גיוס עד 50 אש"ח – לעסקים המעוניינים לגייס עד 50 אש"ח דרך הבנק, קבלת סיוע בתנאי האשראי שהבנק מציע + הכנה לפגישה עם הבנק.
- 3.4. מימון המונים- עסקים חברתיים / עסקים שבעליהם חסרי אמצעים /עסקים בעלי רעיון ייחודי/ אמנים יוכלו לקבל סיוע לגיוס כסף בפלטפורמה של מימון המונים (קיקסארטר, מימונה, אינדיגו ועוד..)

## 4. מסלול להבראה

### 4.1. דגשים

יש לתת את הדגש בין השאר על הנושאים הבאים:

- 4.1.1. הטיפול בעסק יהיה אינטנסיבי, מרוכז בהיקף של כחודש עבודה.
- 4.1.2. ניתוח דוחות כספיים על מנת להציף קשיים בעסק.
- 4.1.3. ניתוח תזרים מזומנים של העסק- על היועץ לבחון את תזרים המזומנים של העסק, בהקשר זה עליו לבחון בין השאר את הפער בין ימי אשראי לקוחות מול ימי אשראי ספקים, אופן החזר החובות של העסק, אופן ביצוע המכירות והגבייה, עלות החוב וניתוח משמעות של תרחישים שונים של פריסת החוב.
- 4.1.4. בחינה וטיפול בחוב (אשראי ז"ק וז"א)- על היועץ לבחון את תמהיל החוב של העסק, לסייע בקביעת תמהיל המימון המתאים לו. עליו לסייע בסידור מחדש של החוב תוך בחינת האפשרויות להוזלת עלויות המימון.
- 4.1.5. בניית תחזית תקציב לפי חודשים ל- 12 חודשים הבאים ותחזית תקציב לשנתיים הבאות – שיראו התגברות על המשבר והתנהלות פיננסית טובה
- 4.1.6. תכנית להפחתה מיידית בעלויות - על היועץ להמליץ לעסק על מרכיבי עלויות שניתן לצמצם ולהפחית בטווח הזמן המידי.
- 4.1.7. הטמעת כלים וידע ליזם/לעסק - היועץ אחראי להקנות ליזם/לעסק ידע וכלים, להסביר לו את המונחים הפיננסיים, ללמדו כיצד לנהל תקציב ותזרים, כיצד לפעול לפי התכנית העסקית, כיצד לבצע תמחור נכון למוצר/לשירות וכן את המשמעות והחשיבות של הניהול הכלכלי בעסק.

### 4.2. תוצרים

#### 4.2.1. תכנית עבודה

במסגרת תוכנית העבודה אותה יגיש היועץ למנהל התיקים, על היועץ לפרט את ממצאיו ומסקנותיו מפגישתו עם העסק.



## ינואר 2019

תכנית עבודה הינה בפועל המתווה להבראת העסק. על היועץ להגישה לא  
 יאחר משבועיים ממועד תחילת הייעוץ, במסגרת זו יכללו בין השאר  
 הנושאים הבאים:

- 4.2.1.1. ניתוח מעמיק של מצבו הפיננסי של העסק (מחזור, הון עצמי, רמת מינוף וכיו"ב).
- 4.2.1.2. ניתוח התזרים - לרבות יחס אשראי לקוחות וספקים.
- 4.2.1.3. ניתוח ותאור של תמהיל החובות והביטחונות הקיימים, חובות מסופקים ואבודים
- 4.2.1.4. תאור צרכי האשראי של הלקוח.
- 4.2.1.5. תאור יחסי העסק אל מול הבנק.
- 4.2.1.6. תאור מידת חומרת המשבר.
- 4.2.1.7. שיטות ואופן גבייה.
- 4.2.1.8. פירוט הפעולות שיבוצעו לשם הבראתו והגדרת סדרי עדיפויות לפעולה.
- 4.2.2. הסיוע לעסק יהיה סיוע ממוקד ודחוף לפתרון בעיות העלולות לגרום לשיתוק הפעילות העסקית, ורק לאחר השגת הפתרון ניתן יהיה להמשיך בטיפול רחב יותר.
- 4.2.3. תוצר בסוף התהליך:
  - בסיום מתן השירותים, יסכם היועץ את הפעולות שבוצעו עם העסק ולציין אילו תוצאות הושגו / לא הושגו במסגרת תהליך ההבראה.
  - בנוסף יכין היועץ תכנית פעולה כלכלית ויעביר עותק שלה לעסק ולמנהל התיקים.
  - התכנית מיועדת לשמש ולהנחות את מנהלי העסק לאחר תום שירותי הייעוץ לשם המשך הליך ההבראה ולשיפור ההתייעלות של העסק. על התכנית לכלול את האלמנטים הבאים:
    - 4.2.3.1. המלצה על צעדים נדרשים להמשך הבראת העסק והתייעלותו.
    - 4.2.3.2. ניהול התזרים ושיפורו-הכנת תכנית לשינויים באשראי לקוחות וספקים ופריסת החוב.
    - 4.2.3.3. המלצות להקטנת הוצאות- לרבות כ"א, מימון ניהול מלאי וכיו"ב.
    - 4.2.3.4. המלצות לנושא ההכנסות- לרבות אופן ביצוע המכירות ואופן הגבייה.
    - 4.2.3.5. המלצות לניהול התקציב - צפי הכנסות והוצאות, המלצות להקטנת עלויות וכו'.
    - 4.2.3.6. נושאים כלכליים נוספים שלדעת היועץ יש לכלול בתכנית.
    - 4.2.3.7. טווח זמן - תכנית הפעולה תהיה לטווח הזמן קצר - עד שנה.
    - 4.2.3.8. על היועץ לספק מסמך כתוב וכן גיליון אקסל ובו כלל הנתונים הכלכליים.
    - 4.2.3.9. קבצי אקסל לניהול תקציב, ניהול תזרים מזומנים וניתוח עלויות מוצר/שירות, ובמקביל הנחיות לאופן תפעול הקבצים.



## 4.3. דגשים למנהל התיקים

4.3.1. על מנהל התיקים לשקול לבצע בקרה תקופתית לבחינת מצב העסק.

## 5. מסלול להתייעלות

5.1. הסיוע במסלול זה יהיה מתמשך ופרוס לטווח זמן ארוך ומיועד להקנות לבעל העסק כלים וידע לניהול הכלכלי של העסק לטווח ארוך.

## 5.2. דגשים

יש לתת את הדגש בין השאר על הנושאים הבאים:

- 5.2.1. ניתוח נתונים כספיים ב-3 השנים האחרונות.
- 5.2.2. ניתוח תזרים מזומנים של העסק- על היועץ לבחון את תזרים המזומנים של העסק, בהקשר זה עליו לבחון בין השאר את הפער בין ימי אשראי לקוחות מול ימי אשראי ספקים, אופן החזר החובות של העסק, עלות החוב וניתוח משמעות של תרחישים שונים של פריסת החוב.
- 5.2.3. בחינה וטיפול בחוב (אשראי ז"ק וז"א)- על היועץ לבחון את תמהיל החוב של העסק, לסייע בקביעת תמהיל המימון המתאים לו ובמידת הצורך לסייע בסידור מחדש של החוב תוך בחינת האפשרויות להוזלת עלויות המימון. יש לתת דגש לטיפול בעלויות החח"ד, עלויות האשראי הבנקאי והחוץ בנקאי.
- 5.2.4. ניתוח נקודת איזון- ניתוח ההוצאות הקבועות והמשתנות של העסק וחישוב התרומה לעסק של כל יחידת מוצר/ שירות הנמכרת ללקוח וכמות היחידות שיש למכור כדי לכסות את ההוצאות הקבועות.
- 5.2.5. ניתוח תמחיר- בחינה של מחיר המכירה של המוצר/השירות ביחס לעלות הייצור והאספקה באמצעות פילוח ההוצאות לסוגיהן (שירות/עקיפות, קבועות/משתנות), העמסת העלויות העקיפות וניתוח העלות לעסק של כל יחידת מוצר/שירות נמכר.
- 5.2.6. סיוע בפעילות אל מול הבנקים ואל מול גורמי מימון - במידת הצורך, על היועץ ללוות את מנהלי העסק ולהיות נוכח בפגישות עם נציגי הבנק והגופים הממנים. בעת הצורך נדרש היועץ לגשר בין מנהל העסק לנציגי הבנק והגופים הממנים ולסייע לעסק בהבנת המונחים הפיננסיים ואת דרישות הבנק. זאת במטרה להקנות למנהל העסק ידע כלכלי שיסייע לו בעתיד בפעילות אל מול הבנקים והגופים הממנים וכן לסייע לו בהפחתת עלויות מימון ובשיפור תנאי האשראי.
- 5.2.7. סיוע בהכנת תקציב –תקציב לפעילות העסק בהתאם לתרחישי הכנסות צפויות.
- 5.2.8. בקרה ניהולית – סיוע בבחירת כלים ממוחשבים (בעיקר בתחומי התמחיר והתקציב) שיאפשרו לבעל העסק לעקוב אחר שינויים במצב הכלכלי ולבצע תיקונים נדרשים ולסייע בהטמעת המערכת.
- 5.2.9. הטמעת כלים וידע ליזם/לעסק - היועץ אחראי להקנות ליזם/לעסק ידע וכלים, להסביר לו את המונחים הפיננסיים, ללמדו כיצד לנהל תקציב



## ינואר 2019

ותזרים, כיצד לפעול לפי התכנית העסקית, כיצד לבצע תמחור נכון למוצר/לשירות וכן את המשמעות והחשיבות של הניהול הכלכלי בעסק.

## 5.3 תוצרים

## 5.3.1 תכנית עבודה

במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ למנהל התיקים, על היועץ לפרט את ממצאיו ומסקנותיו מפגישתו עם העסק. במסגרת זו יכללו בין השאר הנושאים הבאים:

5.3.1.1 ניתוח מעמיק של מצבו הפיננסי של העסק (מחזור, הון עצמי, רמת מינוף וכיו"ב).

5.3.1.2 ניתוח התזרים.

5.3.1.3 ניתוח ותאור של תמהיל החובות והביטחונות הקיימים.

5.3.1.4 תיאור צרכי האשראי של הלקוח.

5.3.1.5 תיאור יחסי העסק אל מול הבנק.

5.3.1.6 תיאור מידת הידע הכלכלי של מנהל העסק.

5.3.1.7 פירוט הפעולות שיבוצעו עם העסק במהלך הייעוץ.

## 5.3.2 תוצרים במהלך תהליך הייעוץ

5.3.2.1 פגישות הכנה לפגישות עם הגופים הממנים בדגש על הבנק.

5.3.2.2 ניתוחים כלכליים הקשורים לפעילות העסק ככל שיהיו.

5.3.3 תוצר בסוף התהליך:

בסיום מתן השירותים, יכין היועץ תכנית עסקית ויעביר עותק שלה לעסק ולמנהל התיקים.

התכנית מיועדת לשמש ולהנחות את מנהלי העסק לאחר תום שירותי הייעוץ. על התכנית לכלול התייחסות לאלמנטים הבאים:

5.3.3.1 המלצה על צעדים נדרשים להתייעלות העסק.

5.3.3.2 ניהול התזרים ושיפורו-הכנת תכנית לשינויים באשראי לקוחות וספקים ופריסת החוב.

5.3.3.3 המלצות להקטנת הוצאות- לרבות כ"א, מימון ניהול מלאי, הוצאות תפעול וכיו"ב.

5.3.3.4 המלצות לנושא ההכנסות- לרבות אופן ביצוע המכירות ואופן הגבייה.

5.3.3.5 המלצות לניהול התקציב - צפי הכנסות והוצאות, המלצות להקטנת עלויות וכו'.

5.3.3.6 ניתוח רווחיות והגדרת נקודת איזון.

5.3.3.7 נושאים כלכליים נוספים שלדעת היועץ יש לכלול בתכנית.

5.3.3.8 המלצה על מערכות בקרה ניהוליות ממוחשבות.

5.3.3.9 טווח זמן - תכנית הפעולה תהיה לטווח הזמן הקצר או הארוך, הכל בהתאם למאפייניו ולצרכיו של העסק:

• תכנית פעולה לטווח הקצר – לטווח של עד שנה.

• תכנית עבודה לטווח הארוך- לטווח של עד שנתיים.



## ינואר 2019

5.3.3.10. על היועץ לספק מסמך כתוב וכן גיליון אקסל ובו כלל הנתונים הכלכליים.

5.3.3.11. קבצי אקסל לניהול תקציב, ניהול תזרים מזומנים וניתוח עלויות מוצר/שירות, ובמקביל הנחיות לאופן תפעול הקבצים.

## 6. מסלול לפיתוח העסק

## 6.1. דגשים

6.1.1. הייעוץ נועד לסייע לבעלי/מנהלי העסק לקבל החלטה מושכלת לגבי ביצוע תכנית להגדלה/הרחבה של העסק והתמודדות מקצועית עם הקשיים הניהוליים והכלכליים בישומה.

6.1.2. חישוב כדאיות הפרויקט – על היועץ לסייע בחישוב כדאיות ההשקעה בפרויקט חדש או בהרחבה של פרויקט קיים, על מנת לאפשר צמיחה של העסק. היועץ נדרש לבחון את ההכנסות נטו מביצוע הפרויקט ובהתחשב באלטרנטיבות השקעה אחרות הקיימות בפני העסק.

6.1.3. על היועץ לסייע לעסק בהכנת תכנית פעולה לביצוע הפרויקט/הרחבת קיים:

- ניתוח מקורות המימון של הפרויקט והמלצה על תמהיל המקורות.
- ניתוח צעדים ניהוליים וכלכליים ליישום הפרויקט והמלצה על צעדים נדרשים.

6.1.4. ניתוח צעדים ניהוליים וכלכליים נדרשים לאחר יישום הפרויקט. הטמעת כלים וידע ליזם/לעסק - היועץ אחראי להטמיע את כל הידע הנדרש למנהל העסק/ליזם לשם ניהול הפרויקט והעסק בצורה המיטבית (תמחור, ניהול תקציב הפרויקט, אופן מימוש התכנית העסקית וכיו"ב).

6.1.5. מתן ייעוץ במהלך ביצוע הפרויקט וסיוע בפתרון בעיות כלכליות במהלך יישומו - רק במידה ומדובר בעסק גדול ובמידה וחבילת הסיוע מאפשרת זאת.

## 6.2. תוצרים

## 6.2.1. תכנית עבודה

במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ למנהל התיקים, על היועץ לפרט את ממצאיו ומסקנותיו מפגישתו עם העסק. במסגרת זו יכללו בין השאר הנושאים הבאים:

- 6.2.1.1. תיאור הפרויקט.
- 6.2.1.2. תיאור ראשוני של תכנית השקעה הנדרשת.
- 6.2.1.3. תיאור ראשוני של החזר ההשקעה הצפוי והתועלת הצפויה לעסק.
- 6.2.1.4. פירוט הפעולות שיבצע היועץ במהלך הייעוץ.

## 6.2.2. תוצרים במהלך תהליך הייעוץ



## ינואר 2019

- 6.2.2.1 בחינת כדאיות כוללת - ניתוח NPV של הפרויקט ותקופת החזר ההשקעה, כולל ניתוח השקעה, עלויות והכנסות צפויות (יש לבחון עלויות שקועות) וסיכונים.
- 6.2.2.2 על היועץ להגיש מסמך ובו המלצה לביצוע הפרויקט/הרחבתו או לאי ביצועו.
- 6.2.3 תוצר בסוף התהליך בסיוס מתן השירותים, יכין היועץ תכנית עסקית ויעביר העתק לעסק ולמנהל התיקים.
- התכנית מיועדת לשמש ולהנחות את מנהלי העסק לאחר תום שירותי הייעוץ במהלך ביצוע הפרויקט. על התכנית לכלול התייחסות לאלמנטים הבאים:
- 6.2.3.1 תיאור מפורט של ההשקעה הנדרשת ומבנה המימון (הון עצמי/חוב).
- 6.2.3.2 ניתוח של פריסת תשלומי החזר ההלוואה הנדרשת.
- 6.2.3.3 תיאור שיקולי הכדאיות הכלכלית- כפי שעלה בתוצרים שבמהלך תהליך הייעוץ.
- 6.2.3.4 תיאור השפעות רוחב על העסק ככל שקיימות (מבנה ארגוני, מערכת מחשוב, מערכי הפצה וכו').
- 6.2.3.5 ניתוח סיכונים.
- 6.2.3.6 המלצות נוספות ככל שלדעת היועץ נדרש לספק.
- 6.2.3.7 על היועץ לספק מסמך כתוב וכן גיליון אקסל ובו כלל הנתונים הכלכליים של הפרויקט.
- 6.2.3.8 קבצי אקסל לניהול תקציב, ניהול תזרים מזומנים וניתוח עלויות מוצר/שירות, ובמקביל הנחיות לאופן תפעול הקבצים

## 7. הוראות כלליות

- 7.1 במסגרת מתן שירותי ייעוץ כלכלי כאמור במסמך זה, אין לספק ליווי לקבלת מימון מקרנות.
- 7.2 במידה וזיהה היועץ כי נדרש היזם/העסק לפנות לקרן לשם קבלת סיוע מימוני, יעדכן היועץ את מנהל התיקים בצורך זה ויפרט את הסיבה לכך.
- 7.3 מנהל התיקים רשאי לאשר או שלא לאשר את המלצת היועץ כאמור.
- 7.4 במידה ולדעת מנהל התיקים יש לאשר את המלצת היועץ כאמור, יפנה את היזם/העסק לקבל השירות בהתאם למפורט בנוהל לליווי לקבלת מימון מקרנות.

## קווים מנחים לייעוץ להקמת עסק

### 1. כללי

- 1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום הקמת עסק. לתחום זה תתי תחום: זכיינות, עסקי מסעדות,



## ינואר 2019

אסטרטגיה ובדיקת כדאיות, רישוי עסקי, יזמות כללית, יזמות ירוקה, עסקים חברתיים ועסקי סטארט-אפ (עתירי ידע)  
 1.2. על היועץ לספק את התוצרים הנדרשים בסעיף 5. יובהר כי האמור בסעיף 4 נועד להכווין את פעילותו של היועץ ועל מנהל התיקים להגדיר את התהליך הנדרש מהיועץ (כמפורט בטופס המיפוי).

### 2. מטרות

2.1. **מטרת על -** להגדיל את הסיכויים לשרידותו ולצמיחתו לאורך השנים של היזם/העסק.

#### 2.2. מטרות משנה

2.2.1. סיוע בהתמודדות עם הקשיים והאתגרים בעת תהליך הקמת העסק.

2.2.2. להקנות ליזם / למנהל העסק כלים וידע להקמת העסק.

2.2.3. להקנות ליזם / למנהל העסק כלים וידע בסיסי לניהול יעיל של העסק לאחר הקמתו.

2.2.4. להכווין את היזם/בעל העסק בעת תהליך ההקמה של העסק.

### 3. אוכלוסיית יעד - יזם ועסקים שבתחילת דרכם (עד גיל שנה)

### 4. דגשים לתהליך הייעוץ

4.1. במקרה של יזם שנמצא בשלב של החלטה לפתיחת עסק, יש להתחיל בבחינת התכנות.

4.2. סיוע בבחירת הישות המשפטית הרצויה - עוסק מורשה/פטור חברה בע"מ, שותפות, חל"צ וכו'.

4.3. יש להבהיר ליזם מהם הדרישות לרישום העסק בהתאם להוראות החוק והתקנות, כגון:

- דרישות ביטוח לאומי

- רישום במע"מ

- רשם החברות/העמותות

4.4. סיוע בהליך רישוי עסק

- יש להגדיר תחילה האם העסק שיוקם הינו טעון רישוי עסק

- יש להגדיר ליזם מהם הגופים מהם נדרש לקבל אישור עסק

- יש להגדיר את משך הזמן הצפוי עד לקבלת הרישוי

- יש להסביר ליזם את אופן ההתנהלות אל מול הרשויות השונות ולהמליץ לו על דרך פעולה

4.5. סיוע וליווי בהגדרת החזון ומטרות העסק, לרבות ליווי היזם/המנהל והעצמתו האישית בעת הליך הקמת העסק.

- 4.6. סיוע בפתיחת חשבון בנק השגת וקו אשראי (חח"ד), דגשים לניהול חשבון עסקי והשוני בהתנהלות בין חשבון פרטי לעסקי.
- 4.7. מתן הסבר על חובות בנוגע להעסקת עובדים ברמה בסיסית (חוקי עבודה).
- 4.8. התנהלות מול ספקים ונותני שירותים כגון רו"ח, עו"ד וכו'.
- 4.9. מתן הסברים בנושאי מיסוי.
- 4.10. סיוע בהפניה למקורות מימון רלוונטיים.
- 4.11. במידה והיזם מעוניין להיות עצמאי- יש להציג לו את כלל ההשלכות לכך ואת ההבדל מהיותו שכיר, לרבות ההפרשות הנדרשות ממנו לבט"ל ולפנסיה, מיסוי, העדר ימי מחלה וחופשה
- 4.12. סיוע בבחינת התכנות עסקית והגדרת תכנית עסקית ראשונית- לרבות הגדרת היבטים שיווקיים, תמחור, אופן הפצה, שיעור רווח צפוי, תחרות ופוטנציאל שוק.
- 4.13. הכרת מושגים ועקרונות פיננסיים - ניהול תקציב, תזרים, נקודות איזון, השקעות וכיו"ב
- 4.14. במידה והיזם מעוניין לפתוח עסק תחת הסכם זכיינות על היועץ לסייע ליזם בעת קבלת החלטה על חתימה על הסכם זיכיון לרבות:
- 4.14.1. בחינת מאפייני הרשת.
- 4.14.2. בחינת מאפייני הסכם הרישיון
- 4.14.3. דרישות השקעה
- 4.14.4. רווח צפוי
- 4.14.5. ניתוח סיכונים לרבות שימוש ביחסי ערובה.
- 4.14.6. אלמנטים משפטיים למשל בכל הנוגע לפטור מהסדר כובל וסיום הזיכיון.

## 5. תוצרים נדרשים

- 5.1. תכנית פעולה להקמת העסק הכוללת:
- 5.1.1. הגדרת משימות ליזם (פתיחת חשבון, רישום, פניה לרשויות וכו').
- 5.1.2. הגדרת לוחות זמנים לביצוע המשימות.
- 5.1.3. תקציב חודשי, כלי ניהול לתזמ"ז, כלי בקרה, תכנית עבודה לחצי שנה ראשונה.
- 5.2. בדיקת התכנות, שתאפשר:
- 5.2.1. קבלת החלטה על הקמת העסק.
- 5.2.2. ו/או קבלת החלטות עסקיות לאחר הקמת העסק כמו תמחור, קהל יעד, מיקום ועוד.
- 5.3. תכנית עסקית ראשונית.
- 5.4. חזון ומטרות העסק.
- 5.5. רישיון לעסק.
- 5.6. החלטה בנושא הסכם זכיינות.

## 6. המלצות

6.1. מומלץ שטרם מתן הייעוץ יעבור בעל העסק/היזם סדנא בסיסית בנושא הקמת עסק ובה ילמד בעל העסק/היזם על תהליך הקמת עסק לרבות בכלל הקשור לרישוי, עבודה מול הרשויות (מע"מ, בט"ל, רשם החברות וכו') וכן אלמנטים הקשורים למעבר מהיותו שכיר לעצמאי.

## קווים מנחים לייעוץ לחדשנות

### 1. כללי

1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום ניהול והטמעת החדשנות בעסק.

### 2. מטרות הייעוץ

#### 2.1. מטרת על

ליישם ולהטמיע בעסק שיטות לפיתוח, ניהול והטמעת חדשנות על מנת להביא לקפיצת מדרגה בפעילות העסקית ובכך להוציא את העסק מעומק התחרות להובלת שוק ולשפר משמעותית את הרווחיות שלו.

#### 2.2. מטרות משנה - תחומי חדשנות ספציפיים

2.2.1. חדשנות מוצרית - פיתוח רעיונות למוצרים או שירותים חדשים של העסק

2.2.2. חדשנות ניהולית - פיתוח תרבות ניהולית המעודדת חדשנות והטמעתה בעסק. עידוד העובדים לחשיבה ופעילות בתחום החדשנות כתרבות ארגונית.

2.2.3. חדשנות עסקית/חדשנות ערך - פיתוח חדשנות במודל העסקי או בשרשרת הערך של העסק.

2.2.4. חדשנות תפעולית - פיתוח חדשנות במערכת התפעולית או הלוגיסטית של העסק

2.2.5. אחר (דורש אישור מיוחד של הסוכנות)

### 3. דגשים לתהליך הייעוץ, הליווי וההטמעה

3.1. ייעוץ וליווי לפיתוח והטמעת חדשנות יינתן לעסק בעל המאפיינים הבאים:

3.1.1. העסק פעיל ואינו בקשיים (על פי הערכת מנהל הליווי העסקי).

3.1.2. העסק הינו עסק יצרני.

3.1.3. לעסק מעל 10 עובדים

3.1.4. להערכת מנהל הליווי העסקי, יש לעסק צוות ניהולי ומשאבי ניהול המאפשרים קידום ויישום של הפעילות החדשנית.

3.1.5. להערכת מנהל הליווי העסקי, לפרויקט תהיה השפעה משמעותית על יכולת העסק להתחדש ולהשתנות.



## ינואר 2019

3.2. לאחר שלב ראשוני של אבחון העסק ופגישה עם הבעלים/המנכ"ל היועץ יגבש תכנית ממוקדת באחד או יותר מהתחומים הספציפיים אותו מעוניין העסק לפתח ולהטמיע.

3.2.1. המפגשים האישיים של היועץ עם מנהלים ו/או עובדים בעסק יתמקדו באחת או יותר מהמטרות הבאות:

- ליווי פיתוח המוצר, השירות או התהליך שנבחר עד ליישומו בפועל.
- הטמעת התכנים שנרכשו בסדנה בתהליכי העבודה הניהוליים בעסק.
- בקרה אחר תוצרי תהליך הליווי, הפיתוח וההטמעה בעסק הכולל תחקיר ענייני וממצה.
- קידום דרכים ליישום מעשי של תוצרי הסדנה.

## 4. תוצרים

- 4.1. בתחילת התהליך יבצע היועץ תהליך אבחון קצר לצורך: בדיקת ההתאמה של העסק לתהליך, הכרת העסק והסביבה העסקית וזיהוי והבנת הצרכים והמטרות של העסק.
- 4.2. על בסיס האבחון שביצע יכתוב היועץ הצעה לתוכנית עבודה שתכלול פירוט של המטרות שהחברה מעוניינת להשיג באמצעות תהליכי החדשנות הנ"ל.
- 4.3. בסיום התהליך יכין היועץ דו"ח מסכם הכולל את תיאור הנושא בו ממוקד התהליך, תהליכי החדשנות שהונעו בעסק, הפעולות שבוצעו במהלך הייעוץ, ההישגים והשינויים שיושמו במסגרת הייעוץ, והמלצות להמשך קידום החדשנות בעסק.

## קווים מנחים לייעוץ לניהול עסק

### 1. כללי

1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים לניהול עסק. לתחום זה תתי תחום: כללי, פיתוח ארגוני וניהול שינויים, חקלאות

### 2. מטרות

2.1. **מטרת על-** להקנות יכולות לניהול העסק הזעיר, הקטן והבינוני במטרה להגדיל את הסיכויים לשרידותו, לפיתוחו ולצמיחתו לאורך השנים.

### 2.2. מטרות משנה

- 2.2.1. להקנות למנהל/י העסק כלים וכישורים לניהול יעיל של העסק.
- 2.2.2. לספק למנהל/י העסק ידע וכלים במגוון תחומי רוחב הנוגעים לפעילות העסק.
- 2.2.3. לסייע לעסק בתהליכי פיתוח לרבות בעת הקמת פרויקט ייעודי.
- 2.2.4. לסייע למנהל/י העסק בהתמודדות עם בעיות ניהוליות ותפעוליות.

### 3. אוכלוסיית היעד

עסקים זעירים, קטנים ובינוניים בהם עד 100 עובדים.

### 4. דגשים לתהליך הייעוץ

4.1. הליך הייעוץ הינו רוחבי ונועד לגעת במגוון תחומים הרלוונטיים לעסק.

4.2. על היועץ לבחון את התחומים הרלוונטיים לייעוץ, בין השאר מהמפורטים

מטה:

4.2.1. תמחור המוצר/השירות והגדרתו - COSTING.

4.2.2. ביצוע המחרה למוצר/שירות PRICING.

4.2.3. שיווק.

4.2.4. מכירות.

4.2.5. ניהול כוח אדם - לרבות גיוס ניהול והגדרת מבנה ארגוני.

4.2.6. ניהול כספי - מימון, מיסוי, ניתוח חוב, הון חוזר, היקף מכירות ושיעור

הרווח, תזרים מזומנים.

4.2.7. ניהול על פי מרכזי רווח במידת הצורך.

4.2.8. תפעול במידת הצורך

4.2.9. בקרה חשבונאית.

4.2.10. סיוע וליווי בהגדרת החזון ומטרות העסק, לרבות ליווי המנהל והעצמתו

האישית בעת הליך הייעוץ.

4.2.11. על היועץ לבצע סינרגיה מקצועית בין התחומים השונים בהתאם לצרכי

העסק.

4.3. הבראת העסק – בחינת אסטרטגיה להבראת העסק.

4.4. פיתוח עסקי - בחינת אסטרטגיה לפיתוח העסק או פרויקט ייעודי אותו מעוניין

העסק לפתח.

### 5. תוצרים נדרשים

5.1. תכנית העבודה- במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ למנהל התיקים

ולעסק, על היועץ לפרט את:

5.1.1. ממצאיו ומסקנותיו מאבחון העסק.

5.1.2. התחומים והנושאים בהם יטפל במסגרת ייעוץ זה.

5.1.3. במקרה של תכנית הבראה - היעדים להבראת העסק.

5.1.4. במקרה של פיתוח/פרויקט ייעודי - היעדים לפיתוח/להצלחת הפרויקט

5.2. בסוף תהליך הייעוץ יכין היועץ תכנית פעולה להבראה או תכנית לפיתוח העסק

בהתאם למטרות שהוגדרו בתכנית העבודה.

5.3. המטרה היא לתת לעסק תכנית שעל פיה יפעל העסק, לאחר סיום הייעוץ,

בדרכו "העצמאית" של העסק.

5.4. תכנית פעולה להבראה תכלול בין השאר את האלמנטים הבאים:

5.4.1. תיאור הבעיות העיקריות של העסק.

5.4.2. תיאור הפעולות שבוצעו עם העסק לפתרון הבעיות.



## ינואר 2019

- 5.4.3. תיאור הפעולות שמומלץ למנהלי העסק לבצע לאחר תום הייעוץ - לרבות הפנייה ליועץ מתמחה (שיווק פיננסי וכו').
- 5.5. תכנית לפיתוח העסק/פרויקט ייעודי תכלול בין השאר את האלמנטים הבאים:
- 5.5.1. הגדרת היעדים לפיתוח העסק/לפרויקט.
- 5.5.2. פירוט האמצעים והמשימות לפיתוח/לביצוע הפרויקט - אלו שבוצעו ע"י היועץ ואלו שעל מנהל העסק לבצע בעתיד, לרבות לוחות זמנים.
- 5.5.3. המלצות להפניה לכלי סיוע נוספים - לרבות קבלת ייעוץ בתחום ספציפי.
- 5.5.4. כלים לניהול תקציב, תזרים ותמחור, כולל הסברים לתפעול כלי עבודה אלו.

### קווים מנחים לייעוץ לרכש ציבורי

1. כללי
- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים לרכש ציבורי.
2. מטרות
- 2.1. מטרה - לסייע לעסק להתמודד ולהגדיל את סיכויי הזכייה במכרזים ו/או בהצעות מחיר מגופים ציבוריים באופן שיסייע לעסק להגדיל את רווחיותו לאורך זמן.
- 2.2. מטרות משנה
- 2.2.1. שיפור יכולת ההתמודדות עם מכרזים ציבוריים ו/או בהגשת הצעות מחיר בעתיד ככלי נוסף להגדלת הרווחיות של העסק.
- 2.2.2. הגדלת המודעות וההיכרות של העסק עם תחום הרכש הציבורי.
- 2.2.3. הגדלת בסיס הלקוחות ופלחי שוק נוספים.
3. דגשים לעבודת הליווי
- 3.1. ניתן לחלק את מסלולי ייעוץ הרכש הציבורי לשני מסלולים:
- 3.1.1. ייעוץ רכש ציבורי: כללי – מקרים בהם העסק מבקש ללמוד אודות רכש ציבורי, להיחשף למכרזים והצעות מחיר בתחום עיסוקו ולבחון האם נכון עבורו להתמודד.
- 3.1.2. ייעוץ רכש ציבורי: התמודדות במכרז או בהגשת הצעת מחיר – מקרים בהם העסק מבקש סיוע בהתמודדות עם הגשה למכרז או הצעת מחיר נקודתית.
- 3.2. דגשים לייעוץ במסלול רכש ציבורי כללי:
- 3.2.1. הסבר כללי על עולם הרכש הציבורי, ביאור מושגים והסבר על תהליך ההתמודדות במכרז או הגשת הצעת מחיר.
- 3.2.2. חשיפה למקורות ידע בתחום הרכש הציבורי וקריאת מכרזים והצעות מחיר.



## ינואר 2019

- 3.2.3 בחינת תנאי סף במכרזים השונים בתחום העיסוק הרלוונטי והשוואת תנאים אלו למצב העסק הקיים.
- 3.2.4 ניתוח סיכונים הכרוכים בהגשה ואף בזכייה בתחום הרכש הציבורי
- 3.2.5 מתן המלצות לעסק על שינויים שיש לערוך כדי להכין את העסק לתחום הרכש הציבורי (לרבות תקינה, כוח אדם, שינויים ארגוניים ועוד)
- 3.2.6 איתור מכרזים והצעות מחיר פוטנציאלים ובדיקת כדאיות ראשונית.
- 3.3 דגשים לייעוץ במסלול התמודדות במכרז או הצעת מחיר:
- 3.3.1 קריאה משותפת של המכרז/בקשה להצעת מחיר וסיכום דרישות בדגש על: אופן ההגשה, תנאי סף, דרישות אספקה, החלטת GO/NO GO בהתאם לכדאיות המכרז, לוחות זמנים, השקעות וערבויות כספיות נדרשות.
- 3.3.2 לימוד העסק והצפת פערים אל מול תנאי סף (במידה וישנם).
- 3.3.3 ביצוע הערכת יכולת ראשונית, בחינת כדאיות (ניתוח העלויות והרווח הצפוי במקרה של זכייה במכרז) והערכת סיכויי זכייה אל מול אמות המידה המפורטות במכרז.
- 3.3.4 ניסוח שאלות הבהרה.
- 3.3.5 השתתפות של בעל העסק והיועץ בכנס ספקים וניתוח הנתונים לאחר הכנס.
- 3.3.6 יש להבהיר לעסק את הזכויות והחובות שלו בעת הליך המכרז ולאחר ההתקשרות לרבות תהליכי חיוב ותשלומים, עמידה באבני דרך וכיו"ב.
- 3.3.7 במקרה של החלטה חיובית, היועץ יסייע בניתוח אסטרטגיית זכייה וטקטיקת ההצעה כתלות בהליכי/נהלי הרכש הקבועים של הלקוח ושל המכרז הנדון ויסייע בהגשת מסמך המתעד את השיקולים וההחלטות. לאחר מכן יסייע לעסק בהכנת מסמכי ההצעה בהתאם לדרישות המכרז ואמות המידה, באופן המגדיל את סיכויי הזכייה של העסק.
- 3.3.8 במקרה של החלטה שלא לגשת למכרז לרבות בשל העדר כדאיות או העדר מוכנות של העסק היועץ יגיש מסמך המנמק את ההחלטה השלילית.
- 4. רשימת תוצרים אפשריים**
- 4.1 דוח ביניים המסכם את הנתונים המרכזים. נתונים אלו יסייעו לבעל העסק בקבלת ההחלטה האם לגשת או לא למכרז/ הצעת מחיר.
- 4.2 במקרה של החלטה שלא לגשת למכרז/הצעת מחיר לרבות בשל העדר כדאיות או העדר מוכנות של העסק יש לצרף מסמך המסביר את ההחלטה כאמור.
- 4.3 שאלות הבהרה שנדרש לשלוח לעורך המכרז טרם המועד האחרון להגשת שאלות הבהרה.
- 4.4 תשובות הבהרה לשאלות מצד הגוף המפרסם - במידה ויהיו.
- 4.5 מסמכי ההצעה שיוגשו לרבות כל המסמכים והצטרפות הנדרשים מהעסק.
- 4.6 לאחר פרסום תוצאות הזכייה:
- 4.6.1 במקרה של אי זכייה - מסמך הפקת לקחים לעסק.
- 4.6.2 במקרה של זכייה - המלצות להערכות לתפעול ולניהול הפרויקט.

**5. הוראות כלליות:**

- 5.1. יובהר בזאת כי האחריות המלאה לכלל הליך המכרז/הגשת הצעת המחיר הינה של בעל העסק, לרבות על כלל העמידה בדרישות ובבדיקת הכדאיות.
- 5.2. בעלי/מנהלי העסק לא יוכלו לתבוע את היועץ במקרה של אי זכייה, פסילה, או הפסד כלכלי הנובע מזכייה במכרז/בהצעת המחיר.

**קווים מנחים לייעוץ שיווקי****1. כללי**

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום השיווק.

**2. מטרות****2.1. מטרות**

- 2.1.1. **מטרת על -** הקניית ידע וכלים בתחום השיווק במטרה לשפר רווחיות העסק.

**2.2. מטרות משנה**

- 2.2.1. גיבוש תכנית אסטרטגית שיווקית לעסק.
- 2.2.2. יצירת תמהיל שיווקי אופטימלי לעסק.
- 2.2.3. הקניית היכולות לשימוש בכלים מתקדמים בשיווק.
- 2.2.4. הכרת ערוצי השיווק הדיגיטליים הרלוונטיים (פייסבוק, אינסטגרם, גוגל, אוטברין, טאבולה ועוד..).

**3. נושאי הייעוץ**

- 3.1. הכנת תכנית אסטרטגית על בסיסה תיבנה תכנית השיווק, לרבות:
- בניית חזון / אסטרטגיה לעסק (במידה ואין עדיין)
  - בחינת וניתוח הסביבה העסקית והמצב הקיים בשוק הרלוונטי: הערכת מצב וזיהוי הזדמנויות וכן את היקף פוטנציאל השוק.
  - בחירת שווקי יעד.
  - גיבוש אסטרטגיית מיתוג החברה והמוצרים.
  - גיבוש קריאייטיב - תרגום האסטרטגיה לכדי קריאייטיב, תוך גיבוש סלוגן ובניית שפה עיצובית לנראות העסק במדיה
  - המחרת המוצרים/השירותים.
  - גיבוש תמהיל השיווק על כל היבטיו הרלוונטיים לעסק (מוצר ומאפייניו, מחיר, מיקום וזמינות במיקום המתאים, בידול ומיתוג, אריזה, פרסום וערוצי מכירות ועוד).



- גיבוש תפיסת האיכות והשירות של המוצר/השירות.
  - פיתוח שיטות להשגת מידע - מודיעין עסקי.
  - ניהול קמפיינים לשיווק.
  - אסטרטגית פרסום במדיה המסורתית ובמדיה דיגיטלית.
  - הקמה וניהול מועדוני לקוחות.
  - השתתפות בתערוכות ובאירועים.
  - 3.2. שיווק ומכירות במדיה דיגיטלית (בנוסף על שיווק ומכירות מסורתיים)
    - הכרת היתרונות והמאפיינים של מגוון הכלים לשיווק במדיה החדשה ובחירת תמהיל המתאים לעסק, לרבות - אתרי אינטרנט רלוונטיים, רשתות חברתיות, בלוגים, פורומים, דיורר לרשימות תפוצה וכד'.
    - הקמה ושיפור אתרי אינטרנט והתאמה למובייל, קידום האתר, ייצור הכנסות מהאינטרנט.
    - ייעוץ לשיווק ברשתות חברתיות.
    - קידום במנועי חיפוש, באתרי מכירות בינלאומיים (EBAY, אמזון, אלי אקספרס וכדומה) ושיווק באתרי מכירות מקומיים (ZAP, גרופון וכיו"ב).
  - 3.3. פיתוח ושיפור מיומנויות כח האדם בתחום השיווק.
  - 3.4. הכוונת העסק לנקיטת אמצעים להתמודדות עם תוצרי השיווק – הגדלת המכירות
- 4. תוצרים**
- בעת תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש ללקוח תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה לדוגמא:
- 4.1. תכנית שיווקית אסטרטגית – ניתוח כללי של הענף, ניתוח סביבת העסק (פילוח מאפייני הלקוחות, ניתוח מתחרים, מגמות צפויות בסביבה...), תמהיל שיווק.
  - 4.2. תכנית פרסום מפורטת - הכוללת את כל כלי הפרסום המתאימים לעסק, כולל עלויות נוספות הנדרשות ליישום (על ידי חברות פרסום).
  - 4.3. תכנית מיתוג של העסק ושל המוצרים - כולל הערכת עלויות נוספות הנדרשות לפרסום, קריאטיב, עיצוב וכד'.
  - 4.4. חומרי הדרכה לעובדים בתחום השיווק.
  - 4.5. דוח המסכם הכולל את תיאור מצב העסק בסיום התהליך, הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו והמלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים.
  - 4.6. דף פייסבוק עסקי – פילוח קהל היעד, בניית קמפיינים מותאמים לתקציב הלקוח, תזמון פוסטים, כתיבה שיווקית (של פוסטים), פוטנציאל חשיפה אורגנית (פרסום בקבוצות שונות), העלאת תמונות.
  - 4.7. קמפיין ממומן בגוגל + חיבור לגוגל אנליטיקס – הקמת קמפיין ברשת המדיה/ברשת החיפוש, תכנון תקציבי ומטרות הקמפיין, בניית מודעות



ינואר 2019

(טקסט תמונה והתקשר). בניית דפי נחיתה רלוונטיים למודעות איפיון ששל העסק.

4.8. Utbrain/taboola – כתיבת כתבות תוכן ממומנות (מה לכתוב, איך לכתוב) + ניתוח עלויות וכדאיות.

4.9. סרטון תדמית – פרסום ביוטיוב, הפקה של הסרטון.

## 5. הוראות כלליות

5.1. יועץ שיווקי רשאי לבצע עד 50% מהשעות שהוקצו לייעוץ עבור פעילות שאינה פנים אל פנים אל מול מקבל השירות.

## קווים מנחים לייעוץ במרחב עסקי הכולל הקמת מנהלת

### 1. כללי

מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי יעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום מרחבים עסקיים, בדגש על ליווי מרכזים מסחריים הכולל הקמת מנהלת.

### 2. מטרות הייעוץ

#### 2.1 מטרת על

שיפור האיתנות והרווחיות, קידום הפעילות הכלכלית של עסקים הפועלים במרחב עסקי משותף.

#### 2.2 מטרות משנה

א. תמיכה הדדית בין בעלי העסקים במרחב העסקי

ב. יצירת שיתופי פעולה בין העסקים

ג. העצמת כוח השיווק, המיתוג והרכש של העסקים כקבוצה.

ד. שיפור הקשר והפעילות מול הרשות המקומית.

ה. שיפור נראות המרחב והתשתיות הפיזיות.

### 3. דגשים לייעוץ

א. הגדרה ומיפוי של הגופים המעורבים ובעלי העניין, סקירת העמדות של כל אחד מהגופים לגבי הקמת המרחב העסקי.

ב. סקירה ומיפוי התקציבים והמשאבים הקיימים והמתוכננים לרבות ציון גורמי המימון האפשריים.

ג. מיפוי העסקים: כמות העסקים, מהות עיסוקם, מיקומם במרחב הקמעונאי, מאפייני פעילות, חסמים ואתגרים.

ד. מיפוי בעלי נכסים: בעלי הנכסים במרחב המוגדר לעבודה, הכוונות ומעמדם הסטטוטורי.

ה. מצב סטטוטורי: שימושים מותרים וייעוד הנכסים, תכניות מאושרות ואחרות של הרשויות לגבי המתחם, חסמים ובעיות לשיקום פיסי או אחר וכו'.



ינואר 2019

- ו. הובלת בעלי העסקים להתאגדות במסגרת של העמותה/ חברה או כל התאגדות חוקית אחרת לשם הקמת מנהלת למרחב.
  - ז. מצב פיסי: חזות, תשתיות טמונות ועיליות, תחבורה ונגישות, חניות, תאורה, שילוט, ישיבה, מעברים ועוד.
  - ח. הכנת תכנית עבודה לייעוץ- תכנית העבודה תפרט את היעדים של מרחב העסקי ואת כל הצעדים שיבוצעו לצורך מימוש יעדים אלו. התכנית תכלול לוחות זמנים, תקציב, פירוט אבני הדרך לביצוע וכיו"ב והגשתה לאישור בעלי העסקים במרחב העסקי, נציגי הרשות המקומית ומנהל הליווי העסקי.
- 4. תוצרים סופיים:**
- א. גיבוש התאגדות של בעלי העסקים (במידה ואין), פירוט הרכבה ותפקידיה לשם ליווי וניהול המרחב העסקי.
  - ב. הגדרת בעלי תפקידים בהתאגדות/מנהלת ותקצוב הפעילות.
  - ג. גיבוש תכנית פעילות להנעת תהליך השינוי הכוללת פירוט עלויות ותקציב נדרש, תיאור כל הפעולות הנדרשות, אופן הטיפול בחסמים ובמכשולים השונים ועוד.
  - ד. גיבוש תכנית שיווקית כגון: מיתוג, תהליך לשינוי תמהיל עסקים, קידום מכירות, שיווק משותף של בעלי העסקים ועוד.
  - ה. ניתוח היבטים כלכליים: קיום מקורות מימון להקמת המרחב העסקי, משמעויות כלכליות בהיבט השיקום הפיסי והניהול התפעולי העצמאי העתידי של המתחם, איגום משאבים, הכנסות והוצאות.
  - ו. מיפוי חסמים ומכשולים עיקריים העלולים לעכב או למנוע את יישום תכנית העבודה בפירוט לגבי כל שלב.
  - ז. סיוע להגשת בקשה למימון פעילות המנהלת / התאגדות ע"י הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים והרשות המקומית. מימון הסוכנות יהיה עד 50% מגובה ההוצאות ולא יותר מ- 120,000 ₪ לשנה במהלך שנתיים.
  - ח. **הכנת תכנית עבודה (פרוגרמה) למרחב העסקים** הכוללת מקורות תקצוב מהרשויות השונות (רשות מקומית, משרדי ממשלה וגופי תמיכה אחרים).
  - ט. הטמעת התוכנית וליווי מנהל המרחב העסקי.
- 5. דגשים למנהל הליווי העסקי:**
- מנהל הליווי העסקי ילווה את היועץ בכל שלב משלבי עבודת הייעוץ ויהיה מעורב בבחירת מנהל המנהלת / התאגדות.



ינואר 2019

- יאשר את תכנית העבודה של היועץ ויקצה שעות להמשך עבודת הייעוץ .
- יקבל מהמנהלת את הבקשות להשתתפות במימון , המומלצות ע"י היועץ המלווה ויפעל לאשרם מול הסוכנות
- יהיה נוכח בעת הצגת תכנית העבודה/פרוגרמה שהוכנה ע"י היועץ בשיתוף המנהלת .
- יקצה שעות נוספות לליווי בהתאם לדרישות ולהתפתחויות .
- יסייע ליועץ בפעילותו השוטפת מול הרשות המקומית .

### קווים מנחים לייעוץ בנושא מסחר מקוון

רלוונטי לשני המסלולים – מסחר מקוון ומסחר מקוון בינלאומי

#### 1. כללי

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי האבחון וייעוץ בנושא מסחר המקוון ושיווק ומכירה באינטרנט במסגרת תכניות לקידום מסחר מקוון המבוצע על מערך המעוף של הסוכנות לעסקים קטנים.

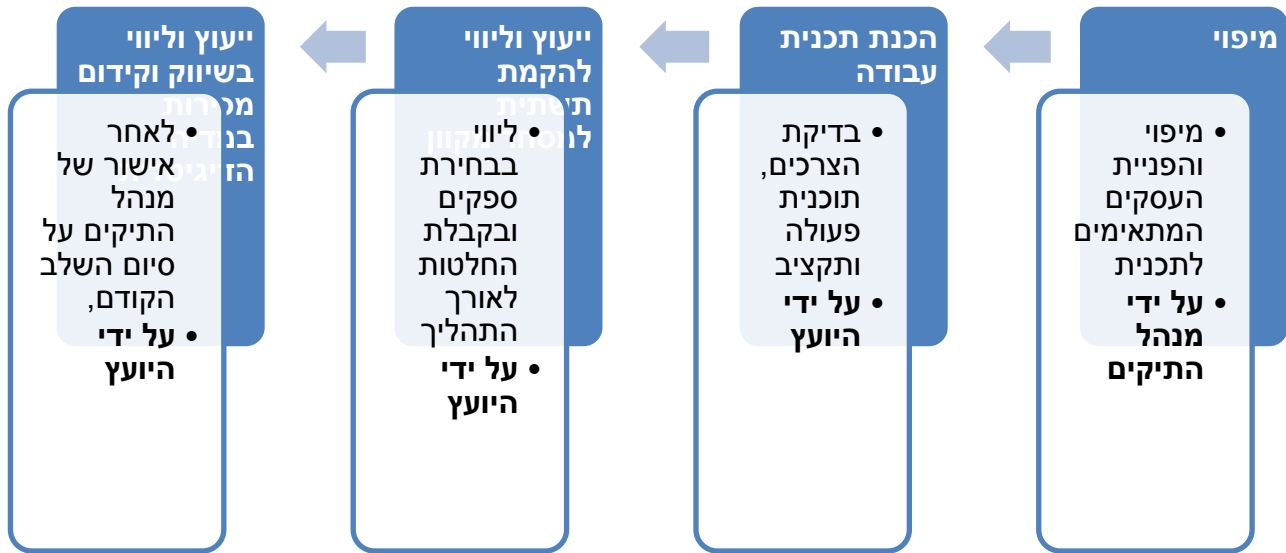
#### 2. מטרות

- 2.1. העלאת השימוש בכלים למסחר באינטרנט ובשיווק כאמצעי להגדלת המכירות וצמיחה של עסקים:
  - 2.1.1. הקמת פלטפורמה מסחר מקוון, תוך ליווי מקצועי של העסק עד להעלאת החנות המקוונת לאוויר ותפעולה השוטף.
  - 2.1.2. הקניית ידע וכלים יישומיים לעסקים לביצוע מסחר ומכירות באינטרנט (באמצעות הדרכות).
  - 2.1.3. בניית כלים לשיווק, חשיפה והגדלת המכירות לעסקים להם יש חנויות למסחר מקוון.
  - 2.1.4. פיתוח כלים טכנולוגיים, תהליכיים ותפעוליים לניהול המכירות, מתן שירות ללקוחות ושילוח סחורות הנמכרות במסחר מקוון.
  - 2.1.5. ליווי להתאמת המוצרים לשיווקם במסחר דיגיטלי.

#### 3. מבנה התכנית

- 3.1. התכנית בנויה באופן מדורג, לאחר המיפוי נקבעים היקף ותחומי הייעוץ הנדרשים לעסק.
- 3.2. לאחר השלמת הקמת/פתיחת הפלטפורמה יבוצע ייעוץ וליווי לשיווק וקידום מכירות במדיה הדיגיטלית.
- 3.3. במידת הצורך על פי צרכי העסק יכללו בתכנית הייעוץ והמימון רכיבים משלימים, מתוך שירותי המעוף, לצורך השגת המטרה.

ינואר 2019



4. ד  
ג

### שם לעבודת היועץ

4.1. הכנת תכנית עבודה - בתחילת התהליך יכין היועץ תכנית עבודה בה יפרט את הפרטים להלן:

- 4.1.1. פירוט צרכי העסק ותמונת מצב בהיבטי המסחר המקוון.
- 4.1.2. הגדרת השירותים הנדרשים מהספקים בכל אחד משלבי התכנית – פלטפורמה+ קמפיין השיווק באינטרנט.
- 4.1.3. הערכת תקציב נדרש לכל המשימה ובסה"כ ולוחות זמנים לביצוע.
- 4.2. **ייעוץ ולייווי שוטף** - היועץ יהיה אחראי על לייווי העסק בכל שלבי המסלול ויסייע לו במגוון פעולות רבות:
  - 4.2.1. תהליך הקמת/פתיחת הפלטפורמה (בהתאם למסלול)- בחירה בפלטפורמה המתאימה, אפיונה, סיוע בבניית מערך שילוח, הנחיות למיתוג העסק כולל הערכת עלויות נוספות הנדרשות לפעילות כגון: צילום המוצרים, עיצוב המוצר והאריזה, פרסום, קריאטיב וכד'.
    - 4.2.2. לאחר הקמת/פתיחת הפלטפורמה- בדיקת איכות ושהינה עומדת באפיונים הנדרשים.
    - 4.2.3. הכנת תכנית לקמפיין השיווק באינטרנט - הכוללת את כלי הפרסום וקידום המכירות באינטרנט, הצעדים למימוש והעלויות הנדרשות ליישום.
    - 4.2.4. לייווי העסק בעת במימוש תכנית השיווק באינטרנט.
    - 4.2.5. מתן דגשים לאופן בחירת ספק מתאים.
    - 4.2.6. ייעוץ בהתארגנות ארגונית/תפעולית לצורך תפעול המסחר לרבות- סגירת עסקאות בטלפון, ביצוע הזמנות, אריזת המוצר, ניהול מלאי המוצרים, שילוח המוצר, שירות לקוחות, הקמת מוקד לשירות לקוחות וכיו"ב.

4.3. סיכום התהליך



## ינואר 2019

- 4.3.1. **דו"ח סיכום** - הכולל את מצב העסק בסיום התהליך, פירוט הפעולות שבוצעו, ההישגים, השינויים והשיפורים שבוצעו, המלצות לשימור ההישגים ושיפורים נוספים.
- 4.3.2. **תכנית שיווק שנתית** - תכנית שתשמש את העסק לאחר סיום המסלול ובה יוגדרו פעולות והנחיות לטובת קידום המסחר המקוון שבעל העסק יעשה באופן עצמאי, לאחר סיום קבלת השירות מהמעוף. התוכנית תכלול המלצות לטווח קצר ולטווח ארוך ותגדיר תקציב ולוחות זמנים.
- 4.3.3. **מילוי משוב לקוח** – סיוע במילוי שאלון משוב לקוח בסיום תהליך הייעוץ במסלול.
- כמו כן היועץ המלווה יהיה הגורם האחראי על מילוי משוב לקוח וזאת במסגרת תוספת חבילת 6 שעות ייעוץ שיפתחו ללקוח שסיים את המסלול (הגיש דרישת תשלום מענק אחרונה).
- 4.4. **דגשים לעבודת הייעוץ בגין 6 שעות ייעוץ נוספות הנכנסות לתקופת רק לאחר סיום שהעסק סיים את המסלול**. שעות הייעוץ הנ"ל יהיו ניתנות למימוש על ידי העסק בשתי מפגשי לכל הפחות במשך תקופת הזכאות למימוש. בעל עסק המסיים את המסלול. משמע, הגיש דרישת תשלום מענק אחרונה יהיה זכאי ל-6 שעות ייעוץ נוספות וזאת לטובת המשך קידום פעילות מסחר מקוון. עבודת הייעוץ תתמקד בעיקר באיתור האתגרים והקשיים של העסק בשלב השיווק שהינו השלב העיקרי בתהליך המתמשך בחיי העסק - שיווק ופרסום.
- 4.4.1. **דגשים לעבודת היועץ**
- 4.4.1.1. הצפת קשיים ובעיות שהתגלו אצל העסק בהיבטי קידום מסחר מקוון לרבות תפעול הפלטפורמה ושיווקה. וכפועל יוצא הגדרת השירותים הנדרשים בכל אחד משלבי התכנית בהן נתקל העסק בקשיים- פלטפורמה+ קמפיין השיווק באינטרנט.
- 4.4.1.2. הערכת תקציב נדרש לכל המשימה ובסה"כ ולוחות זמנים לביצוע.
- 4.4.1.3. במסגרת עבודת הייעוץ נדרש היועץ לסייע לעסק במילוי שאלון משוב לקוח לעדכון תוצאות הפרויקט אותו יידרש היועץ להגיש במעמד דרישת התשלום האחרונה במסגרת 6 השעות.
- 4.4.1.4. במסגרת עבודת הייעוץ אינה נדרשת הכנה והגשת תכנית עבודה/ סיכום ללקוח.

להלן דוגמא לשאלון:

שאלון למדידת תוצאות הפרויקט במסגרת 6 שעות ייעוץ נוספות

סדר הופעת שאלה	שאלה	סוג תשובה (טקסט/רשימה/מספר)
1	(לאחר שמתזכרים את הלקוח בנתון מחזור המכירות שדווח בשאלון מסחר מקוון שמעודכן במערכת הסוכנות), שואלים אותו בכמה השתנה מחזור המכירות מאז שעבר שאלון מסחר מקוון? (על השואל להבין אם עלה או ירד).	רשימה 1. ללא שינוי 2. עלייה עד 10% 3. עלייה מעל 10% ועד 50% 4. עלייה מעל 50% - הגדרה של עלייה משמעותית 5. עלייה ללא אפשרות להגדיר רמה 6. ירידה
2	מה סטאטוס הפלטפורמה נכון להיום?	רשימה 1. פעילה ומשווקת 2. פעילה ולא משווקת 3. לא פעילה
3	מדוע הפלטפורמה אינה פעילה?	טקסט

**נספח ו' מתוך נוהל – פרויקט קידום מסחר מקוון, -תחומי הפעילות במסגרת התכנית**

1. הפעילויות השונות במסגרת תכנית זו יבוצעו על ידי היועץ או שיבוצעו על ידי ספק חיצוני בליווי היועץ.
2. שירות להקמת פלטפורמה למסחר מקוון – יכלול חלק מהרכיבים הבאים או את כולם:
  - 2.1 רכישת דומיין ואחזקתו.
  - 2.2 הכנת דף מכירה/ אתר אינטרנט מכירתי/ אפליקציית מובייל / חנות בזירת מסחר או ברשת חברתית.
  - 2.3 בחירת פלטפורמה טכנולוגית מתאימה או בניית חנות אלקטרונית על פלטפורמה קיימת.
  - 2.4 מערכת ניהול הזמנת לקוח.
  - 2.5 יצירה ושימוש בקופונים.
  - 2.6 התאמה למנועי חיפוש ואתרי מכירות והשוואות מחירים.
  - 2.7 קישור למערכת סליקה.



- 2.8. הקמת פלטפורמה לשילוח מוצרים.
- 2.9. התאמה לסלולר.
- 2.10. יצירת מערכת ניהול ובקרה ללקוח (נתוני פונים, מאפייני תנועת לקוחות וכו').
- 2.11. הדרכת העסק לשימוש וניהול החנות.
3. התאמה והכנה של המוצרים למכירה במסחר מקוון,
  - 3.1. צילום מקצועי/סרטון/יצירת מק"ט/תיאור טכני ומקצועי הרלוונטי לתחום.
4. עיצוב האתר והכנת תכנים שיווקיים במטרה ליצור מיתוג לעסק תוך הקפדה על עיצוב ופונקציונליות אטרקטיביים וידידותיים למשתמש:
  - 4.1. עיצוב האתר והלוגו, יצירת ייחודיות ומיתוג.
  - 4.2. הזנת תכנים לאתר – דף מכירה, תכנים שיווקיים ומאמרים.
  - 4.3. צילום המוצרים/השירותים.
5. שירותי שיווק וקידום מכירות באינטרנט מכוון למשוך לקוחות חדשים, לשמור על לקוחות קיימים ולגרום ללקוחות לחזור ולבקר באתר. שירותים אלו יבוצעו בתאם לתכנית השיווק ויכללו חלק מהרכיבים הבאים או את כולם:
  - 5.1. ניהול הקמפיין השיווקי לשלושה חודשים במגוון מדיות.
  - 5.2. ניתוח תנועת הלקוחות בחנות והתאמת תכנית השיווק לצורך הגדלת המכירות.
  - 5.3. ביצוע התקשרויות עם פלטפורמות השיווק השונות - רשתות חברתיות, מנועי חיפוש, קידום באתרים מתמחים וכיו"ב.
  - 5.4. קידום האתר במנועי חיפוש.
  - 5.5. הפקת פרסומות, באנרים, סרטונים וכד'.

**תכנית ללקוח לתחזוקת פלטפורמה ושיווק**

	תאריך
	שם יועץ
	שם העסק

**א. הנחיות כלליות לכלל הלקוחות:**

תחום	נושא לטיפול	תהליך / כלי לשיווק	מועד ביצוע	עלות מוערכת	אחריות ביצוע	הערות
תפעול	ביצוע פיילוט/בדיקה לפלטפורמה	<p>א. התנסות בהפעלת הפלטפורמה ע"י בעל העסק, עובדי החברה, בני משפחה, חברים ומכרים במטרה לאתר תקלות במידה ויש ולהעביר פידבק על חווית הרכישה.</p> <p>ב. שווק ופרסום הפלטפורמה ללקוחות קיימים. האמצעים: שיחות יזומות, לקוחות מבקרים, משלוח SMS ודוא"ל, חלוקת פליירים וכו'</p>	עם עליית הפלטפורמה לרשת האינטרנט	חינם	בעל העסק/ מנהל השיווק	--



ינואר 2019

מכירות	בניית תכנית יעדים שנתית	הכנת תכנית עבודה חודשית למשך שנה לצורך לקביעת יעדי מכירות בערוץ הדיגיטלי החדש	בסיום כל שנה קלנדרית עבור השנה הבאה	חינם או 1000 ₪ לשנה (במידה ונעזרים ביועץ)	בעל העסק בסיוע יועץ- מומחה	רצוי להיעזר ביועץ לניתוח תחזית מקצועית מבוססת על נתוני עבר הלוקחת בחשבון תוצאות סבירות הנובעות מפעילויות מתוכננות להגברת מכירות
תחום	נושא לטיפול	תהליך / כלי לשיווק	מועד ביצוע	עלות מוערכת	אחריות ביצוע	הערות
שיווק	תכנון קמפיין שיווקי	בניית קמפיינים ממומנים ברשתות חברתיות / עיתונות / ערוצים אלקטרוניים מסורתיים	בתחילת כל שנה קלנדרית עבור כל השנה	עלות חודשית מוערכת – 500 ₪ עד 20,000 ₪	בעל העסק בסיוע מומחה שיווק מטעמו	היקף התכנית תלוי באופי העסק ובמצב העסק ובהתאם לתחרות הקיימת בסביבה העסקית.
שיווק	ביצוע קמפיין שיווקי	יישום תכנית הקמפיין השיווקי	אחת לרבעון או בהתאם לעונתיות		בעל העסק בסיוע מומחה שיווק מטעמו	המלצת בעל מקצוע לאופי הקמפיין וערוצי הפרסום – בהתאם לאופי העסק ומסגרת התקציב האפשרית
שיווק	קידום במנועי חיפוש – אורגני/ממומן	פעילות שיווק אורגנית: עדכון אתר, מאמרים, סרטונים ליוטיוב וכד' פעילות שיווק ממומנת: ניהול קמפיינים בגוגל, ברשתות קידום תוכן, בפייסבוק וכ'.	חודשי	עלות חודשית מוערכת – 1,500 – 3,000 ₪	בעל העסק או ספק חיצוני מתמחה בקידום אורגני/ממומן	המלצת בעל מקצוע לאורך השנה ובחינת הצורך בקידום ממומן/אורגני. הקפדה על מלל מקורי בדפי המוצר. עדכון בתדירות גבוהה של החנות המקוונת ע"י הוספת מוצרים חדשים וניהול מלאי קיים.

<p>כתיבת כתבות תוכן ופרסומים באתרים חיצונים בתוספת קישורים לדפים רלוונטיים בחנות.</p> <p>הוספת קישורים לחנות האינטרנטית המפנים לדפי מותג או דפי מוצר מאתרי הספקים.</p>						
<p><b>הערות</b></p>	<p><b>אחריות ביצוע</b></p>	<p><b>עלות מוערכת</b></p>	<p><b>מועד ביצוע</b></p>	<p><b>תהליך / כלי לשיווק</b></p>	<p><b>נושא לטיפול</b></p>	<p><b>תחום</b></p>
	<p>אחראי שיווק בעסק</p>	<p>עלות חודשית של עד 500 ₪</p>	<p>אחת לרבעון / עונתי / במקרה של חידושים מעניינים בעסק</p>	<p>ניוזלטר, CRM (מערכת לניהול קשרי לקוחות)</p>	<p>שמירה על קשר עם לקוחות</p>	<p><b>שיווק</b></p>
	<p>אחראי שיווק בעסק</p>	<p>חינם</p>	<p>שוטף</p>	<p>פגישות מכירה עם לקוחות פוטנציאליים, שותפים אסטרטגיים, מובילי דעת קהל בתחום</p>	<p>איתור קהלי מטרה</p>	<p><b>מכירה</b></p>
<p>במידה ונמצאה מגמה שלילית או האטה בכניסת לקוחות חדשים יש להתייעץ עם חברת הפרסום / השיווק האינטרנטי לגבי צעדים נדרשים לשיפור המצב</p>	<p>בעל העסק</p>	<p>חינם</p>	<p>אחת לחודש</p>	<p>כניסה למערכת המידע (גוגל אנליטיקס לדוגמא) ובחינת תנועה של לקוחות קיימים ולקוחות חדשים ומגמות לתנועת הלקוחות</p>	<p>בחינת תנועת לקוחות בפלטפורמה המקוונת</p>	<p><b>בקה</b></p>
	<p>בעל העסק + אחראי שיווק בעסק</p>	<p>חינם</p>	<p>אחת לחודש + אחת לרבעון + אחת לחצי שנה + אחת לשנה</p>	<p>צמתי בקרה תקופתיים לבחינת עמידה ביעדים והפקת לקחים בהתאם כולל גיבוש המלצות פעולה</p>	<p>בחינת עמידה ביעדי מכירות</p>	<p><b>בקה</b></p>

	עובד ממונה בעסק	חינם	שוטף עפ"י הצורך	כניסה למערכת ניהול הפלטפורמה וביצוע עדכונים נדרשים	תחזוקת האתר (עדכון מוצרים, צילומים, מחירים, כתבות ועוד),	תחזוקה
	עובד ממונה בעסק	חינם	שוטף	באופן שוטף יש לבצע סקר מחירים ובמידת הצורך לבצע עדכון מחירים	בקרת מחירים בהשוואה למתחרים בארץ ובעולם	תחזוקה
	עובד ממונה בעסק	עלות מוערכת	מועד ביצוע	תהליך / כלי לשיווק	נושא לטיפול	תחום
	עובד ממונה בעסק	חינם	אחת לשבועיים	ביצוע אופטימיזציה בערוצים השונים. על סמך המסקנות לתכנן את תקציב הפרסום לחודשים הבאים	בחינת אפקטיביות של פרסום ממומן	תחזוקה
	עובד ממונה בעסק	חינם	שוטף	מעקב לבחינת יעילות השירות ללקוח – כניסה למערכת לבחינת פיגורים, החזרות, תקלות וכיוצ"ב	מעקב אחר תנועת הזמנות ושילוח	תפעול / שרות
			סה"כ עלויות לשנה			

**ב. המלצות ספציפיות לעסק הספציפי (דוגמאות):**

תחום	נושא לטיפול	תהליך / כלי לשיווק	מועד ביצוע	עלות מוערכת	אחריות ביצוע	הערות
התמקצעות	רכישת ידע מקצועי	השתתפות בהדרכות: גוגל אנליטיקס, צילום מוכר, כתיבה שיווקית, קידום	6 חודשים מסיום התכנית		בעל העסק	אפשר לצרף להשתלמות ממונה לתחום בעסק

				ופרסום בדיגיטל		
יש לגבות המבצע בפרסום במדיה המסורתית – עיתונות מקומית / רדיו אזורי. הפרסום במשך חודש ועד לסיום המבצע	בעל העסק		שוטף – תלוי במצב המלאי, תוקף המלאי והתקופה	תכנון מבצעים בהתאם לעונתיות בעסק או כצעד התייעלות	מבצעי מכירות	מכירות
	בעל העסק		שוטף	פגישות מכירה	שת"פ עם גורמים רלוונטים ומוסדות	מכירות

**ג. קידום ממומן: בדיקת יחס המרה אחת לשבועיים בערוצי הפרסום השונים באמצעות גוגל אנליטיקס.**

ערוץ	תקציב שהושקע	כניסות לחנות	עלות כניסה	מספר הרכישות	סכום הרכישות	רכישה ממוצעת
זאפ						
גוגל אדוורדס						
פייסבוק						
פרסום באתרים						

**ד. הנחיות נוספות (דוגמאות):**

- יצירת קשר עם מערכת עיתון עצמאית או בעזרת חברת יח"צ כתמיכה לקידום מכירות דיגיטליות
- להתעדכן בשוטף בחידושים בענף בו פועל העסק
- מינוי אחראי לקידום החנות הדיגיטלית, עדכון וריענון החנות
- השקת מוצרים חדשים לחנות, בהתאם למועדים רלוונטיים
- עדכון רשימות תפוצה, לצורך שליחת ניוזלטר

**הסבר למסמך המוצע:**

**חלק א':**

- הוראות לניהול ותחזוקת הפלטפורמה הן מבחינה תפעולית והן מבחינה שיווקית, לטווח הקצר ולטווח הארוך ומתאימות / מחייבות לכלל הלקוחות.
- העמודות: עלות מוערכת, אחראי ביצוע, הערות – פתוחות למילוי ע"י היועץ בשיתוף עם הלקוח, בהתאם למצבו ואופיו של העסק.

- כל יתר העמודות כתובות מראש אולם אין חובה לביצוע כל הנושאים.  
חלק ב':

- הוראות תחזוקה, בקרה ושיווק ספציפיות לעסק הספציפי בהתאם למאפייני העסק וצרכיו כפי שראה היועץ במהלך עבודתו עם הלקוח.
- כל העמודות ריקות ופתוחות למילוי ע"י היועץ.

חלק ג':

- המלצות לבעל העסק לבחינת עלות תועלת של הפרסום הממומן במדיה הדיגיטלית וקבלת החלטות כולל תכנון תקציב שיווקי מחדש.

חלק ד':

- המלצות לבעל העסק לשימת דגש או יישום נושאים נוספים העשויים לתמוך ולסייע להשגת המטרה.

הערות ליועץ:

- בעמודות **תהליך והערות** יש למלא במלל מפורט עד כמה שאפשר ובמלים פשוטות כך שללקוח יהיה ברור מה עליו לעשות.
- העלות המוערכת נדרשת לשקף את הערכה ריאלית על מנת שהלקוח יקבל החלטה עסקית מושכלת וברת יישום.

**קווים מנחים ליועץ בתחום תנאי ייצור נאותים (GMP) למפעלי מזון****1. כללי**

- 1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ ע"י יועצים מומחים בתחום תנאי ייצור נאותים (GMP).
- 1.2 הייעוץ מיועד למפעלי מזון בתחום מוצרי בשר ודגים או מוצרים ללא גלוטן המעוניינים להגיש בקשה לסיוע בהתאם להוראת המנכ"ל.

**2. מטרות**

- 2.1 הכנת אומדן המשאבים הנדרשים לשם קבלת הסמכה לתקן, לרבות ניתוח תהליכי ייצור, התאמות מבנה וציוד, עלויות המבדק המקדים והמבדק הסופי.
- 2.2 הכנת בקשת הסיוע בהתאם להוראת המנכ"ל.

**3. דגשים לעבודת היועץ**

- 3.1 יכיר את הוראת המנכ"ל ותנאיה.
- 3.2 יתן מידע מפורט לעסק בכל הקשור לתהליך ההסמכה לתקן GMP ותוכנית HACCP.



ינואר 2019

- 3.3. יתן חוות דעת על התאמה או אי התאמה של העסק לתנאי הסף של תכנית הסיוע כפי שמפורטים בהוראת המנכ"ל. אם נמצא כי העסק אינו עומד בתנאי הסף יש להפסיק את מתן הייעוץ.
- 3.4. יסייע בהכנת תכנית עבודה שמפרטת את הפעולות הנדרשות לשם עמידה בדרישות תקן GMP ו/או ביישום תכנית בטיחות מזון, לרבות לוח זמנים מתוכנן למימוש התהליך ומרכיבי הסיוע המבוקש בהתייחס למרכיבי ההוצאות המוכרות.

## קווים מנחים לייעוץ בפיתוח עסקי

### 1. כללי

- 1.1. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים לפיתוח עסקי.

### 2. מטרות

- 2.1. **מטרת על-** יצירת ערך לארגון לטווח ארוך מלקוחות, ספקים ושווקים. הגדלת ההכנסות והמוניטין מפעילות ותהליכים חדשים, לא טריוויאליים. **הבהרה:** הפיתוח עסקי אינו זהה לשיווק ולמכירות המיועדים לסייע לצמיחה טריוויאלית או אורגנית של העסק. הפיתוח העסקי (שדומה אך אינו זהה לשיווק ומכירות) פועל בקרבתם. יש לציין שהפעילויות של פיתוח עסקי לא בהכרח מכוונות להעלות הכנסות ומכירות; לעיתים, פיתוח עסקי חותר להשיג יעד איכותני; למשל, חיזוק מיצוב הארגון בשוק. דוגמה זו מציגה פעולה אסטרטגית המגבירה את ערך הארגון, ובטווח הארוך עשויה להביא גם להכנסות גבוהות יותר.
- 2.2. **מטרות משנה:**
- 2.2.1. להקנות למנהלי העסק יכולת לניצול הזדמנויות חדשות גלויות או לאיתור הזדמנויות סמויות ובנוסף, קבלת החלטות אודות פיתוח אפיקים חדשים בעסק.
- 2.2.2. לסייע להנהלה לבחור דרכים פוטנציאליות חדשות כדי לממש את חזונם הקיים או המתחדש.
- 2.2.3. לכוון את העסק לקידום שיתופי פעולה עם לקוחות, סוכנים, ספקים ואפילו מתחרים.



ינואר 2019

2.2.4. לכוון את העסק לקידום מיזוגים ורכישות ויוזמות חדשות שכולל גם פיתוח מוצר חדש או חדירה לשוק חדש.

2.2.5. לסייע לעסק בתהליכי הפיתוח של פרויקטים חדשים כולל בניית מודל ותכנית עסקית תוך בחינת כדאיות בביצוע הפרויקט.

2.2.6. לסייע לעסק בהתמודדות עם בעיות ניהוליות, תפעוליות ופיננסיות המאפיינות הטמעת פרויקטים חדשים.

### 3. דגשים ייעודיים לפיתוח עסקי

סיוע וליווי בתיאום פנימי בארגון בין מחלקת פיתוח עסקי לבין פונקציות אחרות בארגון, כמו

מו"פ, ייצור, תפעול, שיווק, מכירות ופיננסי.

### 4. תוצרים נדרשים

4.1. **תכנית העבודה** - במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ למלווה העסקי ולעסק, על היועץ לפרט את:

4.1.1. ממצאיו ומסקנותיו מאבחון העסק או הפרויקטים החדשים

4.1.2. התחומים והנושאים בהם יטפל במסגרת ייעוץ זה.

4.1.3. היעדים לפיתוח/להצלחת הפרויקט

4.2. **בסוף התהליך יכין היועץ תכנית לפיתוח העסק/פרויקט שתכלול בין השאר את האלמנטים הבאים:**

4.2.1. הגדרת היעדים לפיתוח העסק/לפרויקט.

4.2.2. פירוט האמצעים והמשימות לפיתוח/לביצוע הפרויקט - אלו שבוצעו ע"י היועץ ואלו שעל מנהל העסק לבצע בעתיד, לרבות לוחות זמנים.

4.2.3. המלצות להפניה לכלי סיוע נוספים - לרבות קבלת ייעוץ בתחום ספציפי.

### קווים מנחים לייעוץ להקמת עסק חברתי

#### 1. כללי

1.2. מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום הקמת עסק חברתי.

1.3. על היועץ לספק את התוצרים הנדרשים בסעיף 5. יובהר כי האמור בסעיף 4 נועד להכווין את פעילותו של היועץ ועל מנהל התיקים להגדיר את התהליך הנדרש מהיועץ (כמפורט בטופס האבחון).

#### 2. מטרות

2.1. **מטרת על** - להגדיל את הסיכויים לשרידותו ולצמיחתו לאורך השנים של היזם החברתי/העסק החברתי.

2.2. **מטרות משנה**

- סיוע בהתמודדות עם הקשיים והאתגרים בעת תהליך הקמת העסק.
  - להקנות ליזם / למנהל העסק כלים וידע להקמת העסק.
  - להקנות ליזם / למנהל העסק כלים וידע בסיסי לניהול יעיל של העסק לאחר הקמתו.
  - להכווין את היזם/בעל העסק בעת תהליך ההקמה של העסק.
3. אוכלוסיית יעד- יזם חברתי ועסקים חברתיים שבתחילת דרכם (עד גיל שנה)
4. דגשים לתהליך הייעוץ
- 4.1. סיוע בבחירת הישות המשפטית הרצויה - עוסק מורשה/פטור חברה בע"מ, שותפות, חל"צ, עמותה וכו'.
- 4.2. יש להבהיר ליזם מהם הדרישות לרישום העסק בהתאם להוראות החוק והתקנות, כגון:
- דרישות ביטוח לאומי
  - רישום במע"מ
  - רשם החברות/העמותות
- 4.3. סיוע בהליך רישוי עסק
- יש להגדיר תחילה האם העסק שיוקם הינו טעון רישוי עסק
  - יש להגדיר ליזם מהם הגופים מהם נדרש לקבל אישור עסק
  - יש להגדיר את משך הזמן הצפוי עד לקבלת הרישוי
  - יש להסביר ליזם את אופן ההתנהלות אל מול הרשויות השונות ולהמליץ לו על דרך פעולה
- 4.4. סיוע וליווי בהגדרת החזון ומטרות העסק (עסקי וחברתי), לרבות ליווי היזם/המנהל והעצמתו האישית בעת הליך הקמת העסק.
- 4.5. סיוע בתפיסת הקהילה והארגונים הפועלים בתחומו כגורמים בעלי השפעה על הצלחתו.
- 4.6. סיוע בפתיחת חשבון בנק השגת וקו אשראי (חח"ד).
- 4.7. מתן הסבר על חובות בנוגע להעסקת עובדים ברמה בסיסית (חוקי עבודה).
- 4.8. התנהלות מול ספקים ונותני שירותים כגון רו"ח, עו"ד, עו"ס וכו'.
- 4.9. מתן הסברים בנושאי מיסוי.
- 4.10. סיוע בהפניה למקורות מימון רלוונטיים.
- 4.11. במידה והיזם מעוניין להיות עצמאי- יש להציג לו את כלל ההשלכות לכך ואת ההבדל מהיותו שכיר, לרבות ההפרשות הנדרשות ממנו לבט"ל ולפנסיה, מיסוי, העדר ימי מחלה וחופשה
- 4.12. סיוע בהגדרת תכנית עסקית/חברתית ראשונית- לרבות הגדרת היבטים שיווקיים, תמחור, אופן הפצה, שיעור רווח צפוי, דרכי מדידה של המטרות החברתיות תחרות ופוטנציאל שוק.
- 4.13. הכרת מושגים ועקרונות פיננסיים - ניהול תקציב, תזרים, נקודות איזון, השקעות וכיו"ב



## ינואר 2019

4.14. הכרת מושגים ועקרונות חברתיים – טווח קצרביוניוארוך במדידת ההשפעה החברתית והשגת המטרות החברתיות, מה מודדים.

4.15. במידה והיזם מעוניין לפתוח עסק תחת הסכם זכינות על היועץ לסייע ליזם בעת קבלת ההחלטה על חתימה על הסכם זיכיון לרבות:

- בחינת מאפייני הרשת.
- בחינת מאפייני הסכם הרישיון
- דרישות השקעה
- רווח צפוי
- ניתוח סיכונים לרבות שימוש ביחסי ערובה.
- אלמנטים משפטיים למשל בכל הנוגע לפטור מהסדר כובל וסיום הזיכיון.

### 5. תוצרים נדרשים

5.1. תכנית פעולה להקמת העסק הכוללת:

- הגדרת משימות ליזם (פתיחת חשבון, רישום, פניה לרשויות וכו').
- הגדרת לוחות זמנים לביצוע המשימות.

### 6. המלצות

6.1. מומלץ שטרם מתן הייעוץ יעבור בעל העסק/היזם סדנא בסיסית בנושא הקמת עסק חברתי או סדנא בסיסית בהקמת עסק + סדנא משלימה לתחום החברתי ובה ילמד בעל העסק/היזם על תהליך הקמת עסק לרבות בכל הקשור לרישוי, עבודה מול הרשויות (מע"מ, בט"ל, רשם החברות וכו') וכן אלמנטים הקשורים למעבר מהיותו שכיר לעצמאי.

## קווים מנחים לייעוץ לניהול עסק חברתי

### 1. כללי

1.1 מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים לניהול עסק חברתי.

### 2. מטרות

2.1 **מטרת על-** להקנות יכולות לניהול העסק החברתי הזעיר והקטן במטרה להגדיל את הסיכויים לשרידותו, להשגת המטרות החברתיות, לפיתוחו ולצמיחתו לאורך השנים.

### 2.2 מטרות משנה:

- 2.2.1 להקנות למנהלי העסק חברתי כלים וכישורים לניהול יעיל של העסק.
- 2.2.2 לספק למנהלי העסק חברתי ידע וכלים במגוון תחומי רוחב הנוגעים לפעילות העסק.
- 2.2.3 לסייע לעסק החברתי בתהליכי פיתוח לרבות בעת הקמת פרויקט ייעודי.



ינואר 2019

2.2.4 לסייע למנהלי העסק החברתי בהתמודדות עם בעיות ניהוליות ותפעוליות וחברתיות.

### 3. אוכלוסיית היעד

עסקים חברתיים זעירים וקטנים בהם עד 10 עובדים.

### 4. דגשים לתהליך הייעוץ

4.1 הליך הייעוץ הינו רוחבי ונועד לגעת במגוון תחומים הרלוונטיים לעסק.

4.2 על היועץ לבחון את התחומים הרלוונטיים לייעוץ, בין השאר מהמפורטים

מטה:

4.2.1 המתח בין רווח כלכלי להשגת מטרות חברתיות לשמו הוקם

4.2.2 תמחור המוצר/השירות והגדרתו - COSTING .

4.2.3 ביצוע המחרה למוצר/שירות PRICING.

4.2.4 שיווק עסקי ו/או חברתי.

4.2.5 מכירות.

4.2.6 ניהול כח אדם - לרבות גיוס ניהול והגדרת מבנה ארגוני (במידה

וההעסקה של אוכלוסיות חלשות הינה המטרה החברתית, יש לעשות

התאמות נדרשות).

4.2.7 ניהול כספי - מימון, מיסוי, ניתוח חוב, הון חוזר, היקף מכירות ושיעור

הרווח, תזרים.

4.2.8 ניהול חברתי - מקסום הרווח החברתי מבלי לפגוע בסיכויי העסק

לשרוד כלכלית.

4.2.9 בקרה חשבונאית.

4.2.10 סיוע וליווי בהגדרת החזון ומטרות העסק (עסקי \ חברתי), לרבות ליווי

המנהל והעצמתו האישית בעת הליך הייעוץ.

4.2.11 על היועץ לבצע סינרגיה מקצועית בין התחומים השונים בהתאם לצרכי

העסק.

4.3 פיתוח עסקי - בחינת אסטרטגיה לפיתוח העסק או פרויקט ייעודי אותו מעוניין

העסק לפתח.

### 5 תוצרים נדרשים

5.1 תכנית העבודה- במסגרת תכנית העבודה אותה יגיש היועץ למנהל התיקים

ולעסק, על היועץ לפרט את:

5.1.1 ממצאיו ומסקנותיו מאבחון העסק החברתי.

5.1.2 התחומים והנושאים בהם יטפל במסגרת ייעוץ זה.

5.1.3 במקרה של תכנית הבראה - היעדים להבראת העסק החברתי.

5.1.4 במקרה של פיתוח/פרויקט ייעודי - היעדים לפיתוח/להצלחת הפרויקט

5.2 בסוף תהליך הייעוץ יכין היועץ תכנית פעולה להבראה או תכנית לפיתוח

העסק החברתי בהתאם למטרות שהוגדרו בתכנית העבודה.

- 5.3 המטרה היא לתת לעסק החברתי תכנית שעל פיה יפעל העסק חברתי, לאחר סיום הייעוץ, בדרכו "העצמאית" של העסק.
- 5.4 תכנית פעולה להבראה תכלול בין השאר את האלמנטים הבאים:
- 5.4.1 תאור הבעיות העיקריות של העסק החברתי.
- 5.4.2 תאור הפעולות שבוצעו עם העסק החברתי לפתרון הבעיות.
- 5.4.3 תאור הפעולות שמומלץ למנהלי העסק החברתי לבצע לאחר תום הייעוץ - לרבות הפנייה ליועץ מתמחה (שיווק פיננסי וכו').
- 5.5 תכנית לפיתוח העסק/פרויקט ייעודי תכלול בין השאר את האלמנטים הבאים:
- 5.5.1 הגדרת היעדים לפיתוח העסק/לפרויקט הן חברתית והן כלכלית.
- 5.5.2 פירוט האמצעים והמשימות לפיתוח/לביצוע הפרויקט - אלו שבוצעו ע"י היועץ ואלו שעל מנהל העסק לבצע בעתיד, לרבות לוחות זמנים.
- 5.5.3 המלצות להפניה לכלי סיוע נוספים - לרבות קבלת ייעוץ בתחום ספציפי.

## קווים מנחים לייעוץ בתחום ניהול השירות

### 1. כללי

מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ ע"י יועצים מומחים לתחום ניהול השירות בעסק.

### 2. מטרות

#### מטרת על

לחזק את הקשר עם הלקוחות וליצור נוכחות בשוק לשם הגברת חוסנו של העסק לאורך זמן.

#### מטרות משנה

- יצירת תוספת הכנסות לעסק ע"י חיזוק הקשר עם לקוחות קבועים
- התאמה והכשרת כוח אדם בעסק ליצירת יתרון תחרותי בשוק.

### 3. דגשים לתהליך הייעוץ

- 3.1 בחינת מצב השירות כיום מבחינת: תהליכי השירות (לשירות נכנס), שירות פרואקטיבי, שירות מוכר, שימור לקוחות, שירות יזום.
- 3.2 בחינת מדדי ויעדי השירות כיום.
- 3.3 ניסוח אמנת שירות
- 3.4 הטמעת כלי CRM מותאם לעסק זעיר / קטן / בינוני + קביעת יעדי שירות ומדדי שירות.
- 3.5 קביעת עקרונות לשימור לקוחות – תהליכי שימור לקוחות SLA.
- 3.6 שירות כבידול – קביעת סטנדרטים של שירות והבניית תפיסת השירות בעסק קטן.
- 3.7 קביעת אסטרטגיית שירות:



- העקרונות של העסק עליהם תתבסס האסטרטגיה
- הגדרת איכות השירות הנדרשת בעסק.
- התאמת המבנה הארגוני לשם יישום אסטרטגית השירות.
- תהליכי עבודה ונהלים ברורים
- יעדי ונ=מדדי שירות נכנס, יוצא ושימור.

### 3.8 בניית סדנא למנהלים בעסק, שמטרתה:

- בנייה ושימור מערך של שירות אפקטיבי ויעיל.
- הפיכת השירות לפרואקטיבי, יוזם ובעל ערכים מוספים המייחדים את הארגון.
- ניסוח ותרגול טכניקות לאבחון וראיון מועמדים לשירות.
- ליווי של נותני השירות בביצוע והטמעת האסטרטגיה שנקבעה.

## 4. תוצרים

### 4.1 תכנית עבודה שתפרט את:

- מצבו של העסק בכל הקשור לאיכות השירות בעסק,
- הצרכים הנדרשים לשיפור השירות,
- התחומים והנושאים שיטופלו,
- היעדים והתוצרים שינבעו מהתהליך.

### 4.2 תכנית פעולה אסטרטגית וטקטית לשיפור השירות בעסק

### 4.3 מסמך נהלים לשיפור השירות

### 4.4 דוח מסכם הכולל את:

- מצב העסק בתום שירות הסיוע בהשוואה למצבו טרם תחילת הסיוע
- הפעולות שהתבצעו
- ההישגים שנבעו מהתהליך
- המלצות לשימור ושיפור ההישגים

## קווים מנחים לייעוץ בתחומי איכות הסביבה השונים

### 1. כללי

- מסמך זה מפרט את ההנחיות למתן שירותי ייעוץ גנריים ע"י יועצים מומחים לתחומי איכות הסביבה השונים, כגון: תכנון סביבתי, רגולציה ותקינה סביבתית, איכות אוויר, שפכים, זיהום קרקע ומי תהום, חומרים מסוכנים, אנרגיות מתחדשות וטיפול בפסולת.

### 2. מטרות

## מטרת על

לסייע ליזם/לתעשיין/ליצרן להתמודד עם הדרישות הסביבתיות ולהכיל אותן על העסק, הכנת מסמכים סביבתיים שונים הנדרשים לצורך קבלת היתרים, רישיון עסק או להקמת מיזם כלשהו אשר לו השלכות או הצדקות סביבתיות.

## מטרות משנה

- עמידת העסק / מיזם בסטנדרטים ובתקינה סביבתית נדרשת.
- התמודדות בשוק תחרותי בתחום הקלינטק ודרישות סביבתיות גבוהות.
- סיוע בהתמודדות עם תנאי רישיון העסק או הנחיות סביבתיות.
- הוכחת יעילות סביבתית כלכלית למשק, לעסק או למיזם.

## 3. דגשים לתהליך הייעוץ

- 3.1 הכרת המיזם וההשלכות הסביבתיות, בדיקת הדרישות הרלוונטיות מהיזמה ביחס לחוקים /תקנות סביבתיות.
- 3.2 מתן כלים וייעוץ לעמידה בדרישות רשויות התכנון והמשרד להגנת הסביבה.
- 3.3 כתיבת חוות דעת סביבתית - מסמך או תסקיר השפעה על הסביבה במידה ונדרש.
- 3.4 קביעת עקרונות לאמנה סביבתית לעסק / מיזם.
- 3.5 סיוע בקבלת תקן איכות סביבה ISO 14000
- 3.6 הכנת סקר פליטות לעסק במידה ונדרש עפ"י חוק אויר נקי.
- 3.7 הכשרת העסק לעמידה בתקן ישראלי לבנייה ירוקה.

## 4. תוצרים

- 4.1 תכנית עבודה שתפרט את:
  - מצבו של העסק בכל הקשור לעמידה מול דרישות החוק והתקנות הסביבתיות.
  - השיפורים וההתקנים השונים הנדרשים לביצוע לצורך עמידה בדרישות החוק.
- 4.2 רישיונות והיתרים:
  - קבלת היתר בניה או אישור תכנית סטטוטורית בהתאם לדרישות המקדמיות הסביבתיות.
  - קבלת רישיון העסק ועמידה בכל התנאים הנוספים לרישיון.
  - אישור המיזם/העסק ע"י הרשויות הסביבתיות – המשרד להג"ס, איגוד ערים או יחידה לאיכות הסביבה.
- 4.3 דוח מסכם הכולל את:
  - מצב העסק בתום שירות הסיוע בהשוואה למצבו טרם תחילת הסיוע



- הפעולות שהתבצעו
- ההישגים שנבעו מהתהליך
- המלצות לשימור ושיפור ההישגים

## קווים מנחים לייעוץ בתחום מוכנות לחירום

### 1. כללי

מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום הכנה לחירום ופיתוח תרבות של מודעות לחירום בעסקים באזורי סיכון.

### 2. מטרות

#### מטרת על

הקניית ידע וכלים בתחום המוכנות לחירום, במטרה לחזק בהווה את מצבו הכללי של העסק על היבטיו השונים, ולהכין אותו למצבי חירום.

#### מטרות משנה

- יצירת תכנית מגירה מותאמת אישית לכל עסק בהסתמך על הערכת סיכונים, מענים אפשריים לכל סיכון וכלים אפקטיביים למדידה ובקרה.
- קיצור זמן ההתאוששות של העסק לאחר הסלמה קיצונית במצב ביטחוני.
- עידוד של תרבות מוכנות לחירום בקרב בעלי עסקים.
- יצירת תרבות של הנהגה חיובית בקרב בעלי עסקים שנמצאים בשלבים מתקדמים של תהליך המוכנות לחירום.

### 3. נושאי הייעוץ

#### 3.1. מיפוי עומק למטרת הערכת סיכונים בעסק למצבי חירום

- בחינה וניתוח של הסביבה העסקית והמצב הקיים בשוק הרלוונטי.
- הערכת מצב קיים בשגרה.
- הערכת סיכונים וזיהוי הזדמנויות במצב של הסלמה במצב הביטחוני (טפטופים).
- הערכת סיכונים וזיהוי הזדמנויות במקרה של הסלמה קיצונית (מלחמה או מבצע).
- הערכת סיכונים וזיהוי הזדמנויות במקרה של התאוששות לאחר הסלמה קיצונית.
- יצירת רשימה של סיכונים והזדמנויות בהתייחס לכל אחד ממצב החירום – שגרה, הסלמה, הסלמה קיצונית, התאוששות.

#### 3.2. יצירת רשימת מענים אפשריים לסיכונים



ינואר 2019

- יצירה של רשימת מענים אפשריים לסיכונים השונים בהסתמך על חוברת הצ'ק ליסט שהוכנה על ידי הסוכנות
- יצירת רשימה של מענים אפשריים להזדמנויות שזוהו בכל שלב.

### 3.3. בנייה של תכנית מגירה בהתאם לסיכונים ולמענים

- סידור כלל המענים האפשריים לפי סדרי עדיפויות.
- יצירה של תכנית מגירה לביצוע בחלוקה לארבעה טווחי פעולה:
  - הכנת העסק במצב של שיגרה
  - תכנית להפעלה במצב של הסלמה
  - תכנית להפעלה במצב של הסלמה קיצונית
  - תכנית להפעלה בעת חזרה לשגרה והתאוששות

### 3.4. הנחת כללי יסוד למדידה ובקרה רלוונטיים

- פיתוח שיטות למדידה והערכה
- קביעת מטרות ויעדים מדידים הנגזרים מתוכניות הפעולה
- קביעת זמני דד-ליין ומדדים אפקטיביים לכל משימה בתוכנית המגירה

### 4. תוצרים

בעת תהליך הייעוץ יידרש היועץ להגיש להנהלת תכנית ההכנה לחירום, וללקוח, תוצרים (בכתב) בהתאם לתוכנית העבודה וחוברת הצ'ק ליסט לפי הפירוט הבא:

- 4.1 רשימת סיכונים לעסק.
- 4.2 רשימת הזדמנויות.
- 4.3 תכנית מגירה בחלוקה לשלבים: שיגרה, הסלמה, הסלמה קיצונית, התאוששות.
- 4.4 כלי בקרה ומדידה אפקטיביים.

### 5. הוראות כלליות

- 5.1 יועץ בתחום מוכנות לחירום רשאי לבצע עד 50% מהשעות שהוקצו לייעוץ עבור פעילות שאינה פנים אל פנים אל מול מקבל השירות.

## קווים מנחים לייעוץ אסטרטגי לרשויות המקומיות והאזוריות לקידום יזמות

### עסקית ועסקים

#### 1. כללי

מסמך זה מפרט הנחיות למתן שירותי ייעוץ וליווי על ידי יועצים מומחים בתחום הייעוץ האסטרטגי לרשויות המקומיות והאזוריות לשיפור הסיוע והתמיכה בעסקים קטנים

ינואר 2019

ובינוניים, בהתאמה למדד הידידותיות המתפרסם מידי שנה ע"י הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים.

## 2. מטרות הייעוץ

### 2.1. מטרת על

ייעול ומיקוד עבודת הרשויות המקומיות בתחום הטיפול והסיוע לעסקים הקטנים והבינוניים.

### 2.2. מטרות משנה

2.2.1 יעוץ לרשות המקומית/אזורית לטיפול וסיוע לעסקים במושגי פיתוח, תמיכה, קשב ושקיפות מידע דינמית.

2.2.2 יעוץ לרשות המקומית/אזורית לעידוד תושבי העיר להקים עסקים בתחום הרשות ולמשוך יזמים ובעלי עסקים מחוץ לעיר לתוכה.

2.2.3 הכנת תכנית הקטנת החיכוך השלילי בין גורמי הרשות לבין העסקים – בעיקר העסקים הקטנים והבינוניים העצמאים, תוך שמירה על איכות הסביבה, בריאות ובטחון הציבור.

### 3. דגשים לייעוץ

3.1 הייעוץ יתבצע אך ורק ברשויות שנדגמו במדד הידידותיות לעסקים המתפרסם ע"י הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים.

3.2 ניתוח המענה שניתן ע"י העסקים בסקר והתאמתו לגופים המטפלים ברשות.

3.3 הגדרה ומיפוי של הגופים המעורבים בתמיכה ורגולציה ברשות.

3.4 סקירה ומיפוי התקציבים והמשאבים הקיימים והמתוכננים לרבות ציון גורמי המימון האפשריים לתמיכה בעסקים.

3.5 הכנת תכנית עבודה שתתאר את כלל פעילות היועץ לשם הכנת התוכנית האסטרטגית וליווי הרשות והגשתה לאישור הרשות ומנהל הליווי העסקי.

3.6 מיפוי העסקים: כמות העסקים, מהות עיסוקם, מיקומם, מאפייני הפעילות וחסמים להתפתחותם.

3.7 הכנת תכנית עבודה לרשות המבוססת על עקרונות לשיפור תהליכי הסיוע לעסקים בתחום הרשות המקומית על פי מדד הידידותיות לעסקים.

### 4. תוצרים סופיים

4.1 הכנת תכנית עבודה לרשות המקומית/אזורית לקידום היזמות והעסקים בתחומי הרשות.

4.2 ליווי הרשות המקומית/ האזורית להטמעת תכנית העבודה.

**5. דגשים למנהל הליווי העסקי**

- 5.1 מנהל הליווי העסקי יציג ליועץ את ניתוחי השאלון הרלוונטי לרשות (טבלת אקסל מפורטת עפ"י תשובות הנסקרים)
- 5.2 מנהל הליווי העסקי ילווה את היועץ בכל שלב משלבי עבודת הייעוץ ויהיה מעורב בכל התהליכים מול הרשות המקומית/אזורית.
- 5.3 יאשר את תכנית העבודה של היועץ ויקצה שעות להמשך עבודת הייעוץ .
- 5.4 יהיה נוכח בעת הצגת תכנית העבודה לוועדת ההיגוי בישוב.
- 5.5 יקצה שעות נוספות לליווי בהתאם לדרישות ולהתפתחויות .
- 5.6 יסייע ליועץ בפעילותו השוטפת מול הרשות המקומית .