|  |
| --- |
| 2022 |
| success  **נכתב ע"י ליגל פריש, יועצת עסקית בכירה** |

צ'ק ליסט- תיק פעולות מוצלחות

***"אם אין לכם תוכנית סימן שאתם חלק מתוכנית של מישהו אחר"***

**צ'ק ליסט תוכנית אסטרטגית**

**תוכנית אסטרטגית-**

תוכנית אסטרטגית הינה אבן יסוד מרכזית **בתהליכי ארגון וניהול העסק**.

מה המטרה של המנכ"ל בעסק?

מטרתו העיקרית ליצור עסק **בר קיימא (רווחי=מכניס יותר ממה שמוציא) ומתרחב (חשיבה מתמד על העתיד)**

המנכ"ל דואג ליצור עסק שיש בו רווח ורווחה באמצעות הגדרת אסטרטגיה, שאיפות, יעדים, מדיניות ונהלי עבודה שיביאו להגשמת החזון העסקי.. המנכ"ל הוא גם זה שדואג לאכיפתם ליצירת פעילות מצליחה ומשגשגת.

היבטים אלו הם רכיבים בסולם האדמינסטרציה שכל מנהל כחלק מהתוכנית האסטרטגית צריך להכיר, לדעת להגדיר ולאכוף על מנת להשיג את מטרותיו בטווח הארוך ויעדיו בטווח הקצר. סולם האדמין מתחיל ביצירת חזון כללי לעסק, דרך קביעת האסטרטגיה, הגדרת השאיפות, המטרות ולבסוף היעדים.

\*\*\***עבודתו של מנכ"ל איננה מתמקדת בכיבוי שריפות אלא בחשיבה על העתיד, משמע החזון של העסק**

**שלושה היבטים משמעותיים בתוכנית אסטרטגית:**

1. **תוכנית יעדים-** מה היעד השנתי, מה היעד החודשי, מה היעד השבועי, מה היעד היומי. יעדים לכל עובד בכל מחלקה.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **נקודת איזון** | **גידול שנתי** | **יעד שנתי** | **יעד חודשי** | **יעד שבועי** | **יעד יומי** | **כמות אנשי מכירות** | **יעד יומי לאיש מכירות** |
| 1,000,000 | 50% | 1,500,000 | 142,857 | 35,714 | 1,623 | 2 | 812 |
| 1,000,000 | 30% | 1,300,000 | 123,810 | 30,952 | 1,407 | 2 | 703 |
| 1,000,000 | 25% | 1,250,000 | 119,048 | 29,762 | 1,353 | 2 | 676 |

דוגמא:

**כיצד מבצעים?**

1. למדו את הסולם האדמיניסטרטיבי[[1]](#footnote-1) שמצורף בנספח א' \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. הגדירו חזון ומצב אידיאלי \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. הגדירו שאיפות לעסק \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. כתבו את המטרות לשנה הקרובה \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. "פרקו" מטרה אחת לתכנית בת-ביצוע \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. מצאו את נקודת האיזון בעסק \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. הגדירו יעד שנתי מאתגר (למשל גידול ב-50% במחזור) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
8. חלקו את היעד השנתי ל10.5 חודשים (לוקחים בחשבון בלתמים של חגים או ימים שלא עובדים) ומצאו את היעד החודשי \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
9. חלקו את היעד החודשי ל-4 ומצאו את היעד השבועי \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
10. חלקו את היעד החודשי ל-22 ימים ומצאו את היעד היומי \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
11. חלקו את היעד היומי במספר אנשי המכירות לפי ותק וניסיון \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
12. שתפו את העובדים ביעדים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
13. צרו מודל תגמולים מבוסס יעדים (פירוט מטה) לכל עובד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
14. שימו ביומן תזכורות לבדיקה של יחס הגעה ליעד עבור כל עובד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
15. צרו יעדים קבוצתיים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
16. הגדירו תגמולים ליעדים קבוצתיים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
17. צרו לוח שבו עדכנו את אחוז ההגעה ליעד ברמה השבועית של כלל הצוות \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
18. צרו פעילויות ותחרויות לדרבון העובדים להגעה ליעד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
19. בכל רבעון בצעו תכנון פיננסי ובדקו את מקומכם ביחס ליעדים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **שתפו את העובדים בתוכנית וביעדים והגדירו בונוסים אישיים/ קבוצתיים-**

דוגמא **יעדים אישיים** ובונוסים לאיש/ת מכירות:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| רבעון | יעד מכירות | בונוס רבעוני | עמידה ביעד | סכום מעל היעד |
| Q1-2022 | 75,000$ | 1% | 1% | 3% |
| Q2-2022 | 150,000$ | 1.5% | 1.5% | 3% |
| Q3-2022 | 175,000$ | 2% | 2% | 3% |
| Q4-2022 | 200,000$ | 2.5% | 2.5% | 3% |
| סה"כ | 600,000$ | כ- 9,000$ | כ- 9,000$ | 18,000$ |

במסגרת שכר הבסיס נכנסת הפעילות השוטפת של העובד עם הלקוחות שיוגדרו על ידי החברה. כל הרחבה של הפעילות הכוללת כניסה לתחומים/מוצרים חדשים אצל לקוחות אלו ולקוחות חדשים יוגדרו כ-New Business ויהיו זכאים לבונוסים בהתאם לטבלה הבאה:

הבהרות חשובות לטבלה:

* הבונוס יחושב אחת לרבעון וישולם במשכורת העוקבת אחרי הרבעון.
* עסקת מכירה אשר הרווחיות תהיה לא פחות מ- 35% מהרווח הגולמי של העסקה. מובהר בזאת כי במקרה ובעסקת מכירה הרווחיות תהיה קטנה מ- 35% מהרווח הגולמי של העסקה, אזי תתבצע התאמה לרווחיות האמורה.
* "כל סכום מעל ליעד" מתייחס לדלתא בין היעד למה שבוצע בפועל, למשל ב-Q1 היעד הינו 75K$ ובפועל בוצע 120K$ אזי הסכום של הדלתא הינו 45K$ ועליו יחושב הבונוס של 3%.
* היעדים מתייחסים לח-ן שהופקו בפועל.

דוגמא **יעדים קבוצתיים**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| רבעון | יעד מכירות | בונוס קבוצתי |
| Q1-2022 | 300,000$ | מכונת קפה חדשה למשרד |
| Q2-2022 | 500,000$ | יום ספא מפנק לכל העובדים |
| Q3-2022 | 800,000$ | סופ"ש בארץ לכל העובדים |
| Q4-2022 | 1,000,000$ | טיול לחו"ל לכל העובדים |
|  |  |  |

**כיצד מבצעים?**

1. צרו טבלה עם יעדים ברמה הרבעונית לכל עובד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. מידי רבעון הגדילו את היעד הנדרש מהעובד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. צרו מערך בונוסים מדורג על מנת לדרבן את העובד להגיע למדרגות גבוהות יותר \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. הגדירו את "האותיות הקטנות" כמצורף לעיל ווודאו להכניס כנספח בהסכם \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. צרו טבלה עם בונוסים קבוצתיים ושתפו את העובדים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. צרו טבלת סטטיסטיקות לכל עובד ובדקו היכן נמצא ביחס ליעד ברמה יומית, שבועית וחודשית

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. חשבו על פעולות יצירתיות להגברת המוטיבציה בהגעה ליעדים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. בכל רבעון בצעו שיחת משוב עם העובד- שימור/ שיפור בהתאם ליעדים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. בצעו ישיבת הנהלה והחליטו האם ישנם עובדים לא פרודוקטיביים והגדירו את מודל הענישה בצורה הדרגתית (למשל: נזיפה/ מכתב אזהרה/ שימוע /פיטורין) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. החליטו האם צריך לפטר עובדים או לקדם בהתאם לביצועים \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. **ישיבות פיתוח עסקי מידי שבוע-** הפקת לקחים משבוע קודם- מה אני משנה בתוכנית, איזה מוצר חדש/ שירות חדש אני רוצה להכניס,מה המוצר הכי נדרש, מה המוצר הכי נמכר,מה המוצר שלא היה לנו, איזה שירותים לעשות, מה אנחנו רוצים לעשות קודם.

**כיצד מבצעים?**

1. החליטו על יום קבוע ומשך הישיבה (עדיפות לתחילה או סוף שבוע) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. קבעו מופע חוזר ביומן ודאגו שהישיבה תיהיה עוגן בלו"ז \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. נתחו את הסטטיסטיקות של מהלך השבוע ובדקו אחוז הגעה ליעד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. הפיקו מסקנות ולקחים בהתאם לכל דיביזיה[[2]](#footnote-2): ארגון וניהול, שיווק ומכירות, פיננסיים וכו'

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. בצעו רשימה של כל הרעיונות לפיתוח עסקי ברמת השירותים והמוצרים בעסק \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. בחרו את הנושא שאותו הייתם רוצים לקדם \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. הגדירו מטרות ויעדים כלפי אותו נושא ולו"ז לביצוע התוכנית \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**נספחים**

**נספח א'- סולם אדמין**

* **חזון-** מבט צופה פני עתיד. זוהי תמונת המציאות הרצויה אותה הארגון מבקש להשיג או לקדם כחלק מן ה[אסטרטגיה העסקית](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%A1%D7%98%D7%A8%D7%98%D7%92%D7%99%D7%94_%D7%A2%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%AA) הכוללת שלו.

### לדוגמא:

### החזון של איקאה

***ליצור חיי יומיום טובים יותר עבור אנשים רבים***

### החזון של בן אנד ג'רי

***לייצר את הגלידה הטובה ביותר בדרך הנחמדה ביותר***

### GOOGLE

***לארגן את המידע בעולם ולהפכו נגיש ושימושי בצורה אוניברסלית***

### מקדונלד'ס

***להיות חוויית המסעדה בשירות המהיר הטובה ביותר. להיות הטוב ביותר פירושו לספק איכות, שירות, ניקיון וערך יוצאי דופן, כך שאנחנו גורמים לכל לקוח בכל מסעדה לחייך.***

### נייק

***להביא השראה וחדשנות לכל ספורטאי(\*) בעולם.***

* **אסטרטגיה-** היא גיבוש דרך פעולה של יחידה עסקית, תוך התייחסות לסביבה ולעצמה, במטרה לסייע לארגון בקביעת מטרותיו, בבחירת דרכי פעולה ובמימושן. תהליך של תכנון אסטרטגי מתייחס לרוב להגדרת החזון, המטרות והיעדים, ויציע מתוך כך את האסטרטגיה: דרכי הביצוע המתוכננות להשגתם. האסטרטגיה נוגעת לטווח הארוך של היחידה העסקית, כאשר טווח התכנון האסטרטגי המקובל נע בין שנתיים לחמש שנים בהתאם לאתגרי השוק הספציפי.
* **שאיפות-** רצון להשגת דבר מה (לדוגמא: שאיפה להיות רזה וחטוב/ שאיפה להיות מוביל בשוק)
* **מטרות-** הדברים אותם רוצה הארגון להשיג בטווח הארוך, כנגד יעדים המצביעים על מה שהארגון רוצה להשיג בטווח קצר ובינוני (לדוגמא: תוך שנה לרדת 10 קילו במשקל/ תוך שנה להגדיל את רשומות הדיוור מ200 ל10000)
* **יעדים-** מה שהארגון רוצה להשיג בטווח קצר ובינוני (לדוגמא: היעד לחודש הקרוב ללמוד לאכול לשובע/ בחודש הקרוב להכפיל את המחור)

**נספח ב'- לוח ההתארגנות**

1. סולם אדמינסטרטיבי- מצ"ב נספח א' [↑](#footnote-ref-1)
2. מצ"ב לוח התארגנות לדוגמא בנספח ב' [↑](#footnote-ref-2)