



חברת XXX בע"מ

תוכנית עבודה לפיתוח עסקי

ירושלים, מאי 2004

אורי דהן ושות' - יעוץ כלכלי ועסקי

טל. 02 6794434, פקס. 02 6790162, טלפון נייד 050 5516067, E mail: bcon@netvision.net.il

כתובת: רח' טשרניחובסקי 48, כניסה ג', ירושלים 92585

תוכן

חלק א' - רקע ותמונת מצב

1. רקע ואפיון פעילות החברה
2. תיאור השירותים
3. אפיון הענף

חלק ב' - ניתוח המצב, גיבוש כיווני פעולה

4. מיפוי עסקי
5. גיבוש אסטרטגיה לפיתוח עסקי

חלק ג' - הגדרת יעדים ומטרות

6. פעולות אופרטיביות לפיתוח עסקי.
7. יעדים כמותיים ולו"ז.

חלק א' - רקע ותמונת מצב

מאז הקמתה, בשנת 1997, ע"י הבעלים והמנהל, XXX, התפתחה פעילות החברה בקצב מהיר. בשנת 2044 עמדו מכירות החברה (לפני מע"מ) על כ- 170 אלף ₪ לחודש ממוצע (בחודשים האחרונים הגיעו המכירות עד כ- 350 אלף ₪ לחודש). פעילות החברה התפתחה לכיוונים הנחשבים מתוחכמים יותר בענף הניקיון ולנושאים המצויים בין ענף הניקיון לענפים אחרים (כפי שיפורט בגוף התוכנית).

החברה היא חברה דינמית וצומחת בקצב מהיר, עם זאת הבעלים חש שהחברה אינה מתקדמת בקצב מספיק ושואף לפתח את הפעילות הן בהיקפים והן בתחומי הפעילות, במטרה להגדיל היקפי פעילות ורווחיות.

מטרת עבודה זו לבצע הליך חשיבה משותף של הבעלים, מנהל השיווק (סמנכ"ל האחראי גם לנושא השיווק) וכותב עבודה זו. מטרת הליך החשיבה פיתוח הפעילות תוך התמקדות בשיווקים ארוכי טווח. בפרט ניתנה תשומת לב לנושאים שיווקיים ונושאי כ"א.

לצורך כך מציגה תוכנית זו את ההתלבטויות הכרוכות בפיתוח העסקי, את דרכי הפעולה האפשריות ומגבשת תכנית עבודה מעשית לפיתוח עסקי, יעדים ולו"ז ליישומם.

כבר במהלך עבודה זו יושמו / מיושמים חלק מהמהלכים שהם תוצאה של הליך חשיבה משותף זה. זהו "סיבוב שני", יסודי ומקיף, של הליך פיתוח עסקי. "הסיבוב" הראשון, מצומצם יותר, נעשה בסוף שנת 2002 (בתחילת עבודתי עם החברה), אז פעלה החברה בהיקפים קטנים בהרבה.

כיוון שצוות הניהול בחברה גדל וצפוי להמשיך ולגדול, הוחלט לנסח את תהליך הפיתוח העסקי ומסקנות המדיניות הנובעות ממנו, בכתב (במסמך זה) שיהא בבחינת מתווה מדיניות מגובש וכתוב להמשך ("Reason Detre"), שבנוסף להתוויית מדיניות אופרטיבית יתרום גם להגברת מודעות צוות הניהול - למתווה המדיניות וההתלבטויות הכרוכות בו. זאת, למרות מגבלת הדינמיות שבפעילות החברה.

עקב הכרות מעמיקה של צוות הניהול את החומר ומגבלות זמן לא הוקצה זמן לתרשימי המחשה רבים המלווים תכנית כזו בד"כ.

1. אפיון פעילות תמציתי

החברה פעילה בכל הארץ, במספר תחומים עיקריים. הפעילות החלה בעיקר באזור XXX, אך כיום אינה מתמקדת באזור מסוים. החברה פועלת ממשרד ומחסן במושב XXX (ליד XXX).

תחומי פעילות החברה (תחומי הפעילות יפורטו בהרחבה בהמשך):

- מתן שירותי ניקיון מסורתי לחברות ולמוסדות.
- ניקיונות "לא קונבנציונליים" או ניקיונות "מיוחדים", כגון ניקוי מנדפים, תקרות אקוסטיות, תעלות מיזוג אוויר וכד'.
- שיקום נזקים לאחר שריפות, הצפות מים וכד'.

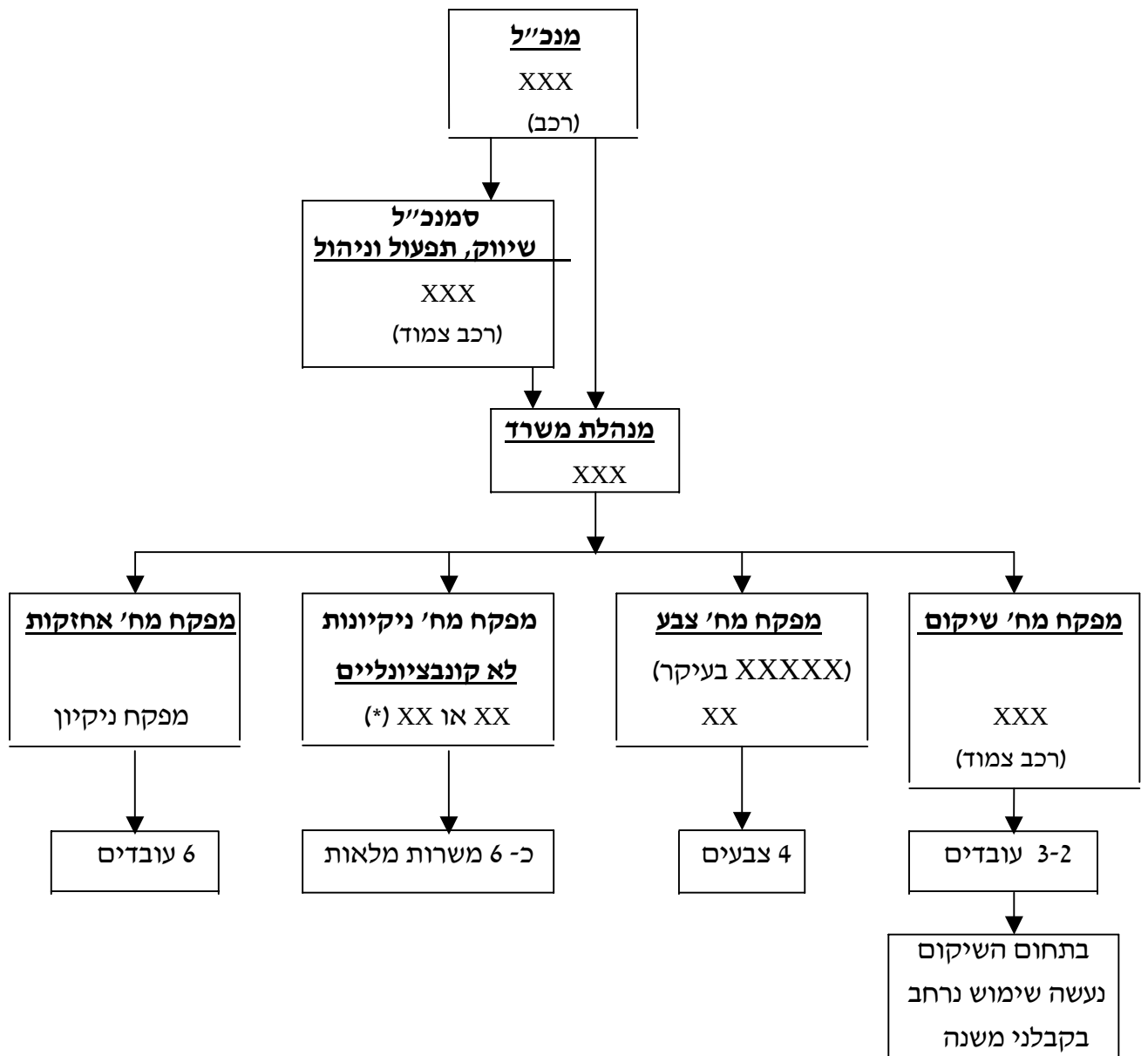
מבנה כ"א

בראש החברה עומדים המנכ"ל והסמנכ"ל, כפופה אליהם מנהלת משרד שגויסה לאחרונה, בעסק בין 2 ל- 3 מנהלי עבודה, בהתאם לצורך. יתר העובדים נחלקים בין עובדי ניקיון לעובדי תחזוקה. החברה מעסיקה כ- 25 עובדים.

להלן פירוט העובדים בחברה:

1	מנהל החברה (הבעלים)
1	סמנכ"ל
1	עובדת משרד
4-3	מח' שיקום
5	מח' צבע
6	מח' ניקיונות לא קונבנציונליים
7	מח' אחזקות
25	סה"כ עובדים:

תרשים מבנה ארגוני



(*) כחלק מתחילת יישום תכנית העבודה נקלט מנהל למחלקה לאחרונה.

2. אפיון שירותי החברה

החברה פעילה ב- 3 תחומי פעילות עיקריים הכוללים:

א. שירותי ניקיון מסורתיים - תחום הניקיון המסורתי הוא תחום בו החברה מעמידה צוות שלה האחראי לניקיון במקום, בהתאם לסיכום זמני עבודה שנקבע מראש. החברה מעמידה חומרי ניקוי וכלים בסיסיים. עיקר העבודה היא אספקת כ"א מתאים, פיקוח על העבודה ומתן מענה לתלונות הלקוחות. תחום זה הולך ופוחת בחברה, כיוון שלחברה אין יתרון משמעותי לעומת המתחרים בתחום זה לסיבות לכך נפרט בהמשך).

ב. ניקיונות "לא קונבנציונליים" ("ייחודיים") - תחום זה כולל מספר תחומי משנה. בתחום זה לחברה ציוד ייעודי ועיתים גם ייחודי ביחס למתחרים. ניתן לומר כי מבחינת הציוד ושיטות העבודה, החברה נחשבת למתקדמת ביחס לענף.

1. ניקוי מינדפים - החברה היא בין הבודדות המוכרת ע"י רשויות "כיבויי האש" וחברות הביטוח ופועלת לפי תקן (1001 חלק 6), המגדיר מה ואיך לנקות ועד לאיזו רמה. החברה היא בין היחידות בארץ המחזיקות תקן כזה. תחום זה מהווה את מירב העבודה בחברה מתוך מקטע פעילות "הניקיונות הייחודיים".

חשיבות ניקוי המנדפים היא במניעת התלקחות שמנים על האש וכדי לאפשר פתיחת ספרינקלרים במקרה הצורך. במדפים מלוכלכים הספרינקלרים סתומים ולכן לא יוכלו לבצע את העבודה המצופה מהם.

החברה מוכרת פתרון ייחודי ויצירתי. לתחום זה יוצרו בחברה כלים ייחודיים וייעודיים לניקוי מינדפים. נסביר כי הבעלים בחן את הנושא לעומק ואף השתתף בתערוכות בינלאומיות כדי לאתר ציוד מתאים לפעילות זו, ולא מצא ציוד לפתרון מוכן לנושא, לכן נאלץ לייצר לעצמו ציוד מתאים.

אין לחברה הרבה תחרות בתת תחום זה. בארץ כ- 4 חברות המספקות שירות זה. ציוד החברה עדיף על זה של 4 המתחרות, כיוון שהוא מגיע לכל אורך התעלות (עפ"י התקן הנדרש) בשונה מהמתחרים שאינם מגיעים לכל אורך התעלות. השירות מיועד, למניעת התלקחות משיירי ביגוד של מייבשי כביסה, מיועד בעיקר לבתי מלון ומכבסות.

2. ניקוי תעלות מיזוג אוויר - תחום ייחודי בו לחברה יתרון בטכניקה ובשיטת העבודה, אך למרות זאת התחום אינו מפותח דיו, להערכת הבעלים, כיוון שהשוק מתקשה לשלם עבור השירות ("שיישאר מלוכלך"). בתחום זה החברה מפעילה ציוד לניקוי תעלות הכולל רובוט ניקיון ויחידת צילום וניווט, באמצעותה מנווטים את רובוט הניקיון.

הזנחת ניקיון התעלות יוצרת מספר בעיות כגון "מחלת הלגינורים", "תסמונת הבניין הסגור", רגישויות ואלרגיות, עייפות, ניצולת אנרגיה נמוכה של המזגן וכד'. בארה"ב ישנו תקן FDA לניקוי תעלות מיזוג, שאי עמידה בו מאפשרת לרישוי העסקים לסגור בניינים.

העסק לא מיצה את עבודת השיווק לתחום זה. בתחום תעלות מיזוג האוויר, לא התבססה החברה ולא חדרה לשוק. אפשר שמיקוד מאמץ יגרום

חדירה לשוק. אם כן, החברה צריכה ליצור את השוק, כיוון שכאמור, השוק מתקשה לשלם עבור השירות.

3. ניקוי תקרות אקוסטיות - להערכת הבעלים, קיים פוטנציאל משמעותי לשירות זה, אך גם כאן אין היקפי פעילות משמעותיים, להערכת הבעלים הפוטנציאל לא ממומש עקב אי עבודת שיווק מספקת של החברה. החברה מפעילה ציוד התזה ייעודי הכולל מתזי כימיקלים שתפקידו לנקות את התקרה ולספוח אליו את הלכלוך, מוטות טלסקופיים המשמשים לניגוב הקונסטרוקציה של התקרה. טכניקת העבודה נעשית באמצעות הציוד הנ"ל, ללא פירוק וללא מגע יד עם התקרה האקוסטית.

4. ניקוי שטיחים וריפודים - תחום זה מתקדם יחסית לתחומים האחרים (למעט מינדפים, בהם הפעילות משמעותית יותר). יש עניין מלקוחות גדולים כגון רשת מלונות פטאל, רשת מלונות דן ועוד. בתחום זה החברה מפעילה מכוונות קרצוף, הזרקה ויניקה וציוד ייבוש.

5. טיפול בריחות - השירות אינו שכיח ונדרש כאשר ישנה בעיה בה הלקוח אינו מצליח להתמודד עמה עצמאית. הטכניקות כאן מגוונות ותלויות במקרה. ככלל העבודה נעשית באמצעות כימיקלים לחיטוי וערפול האוויר וציוד לפיזור הכימיקלים.

6. חומרים למניעת החלקה – גם הביקוש לעבודה זו אינו שכיח. נעשה במקרים בהם ישנה בעיית החלקה על משטחים קשים, נעשית עבודה של התזת חומרים למניעת החלקה, הברשה ושטיפה.

ג. שיקום נזקים - החברה מתמחה בשיקום נזקים :

עבודת שיקום הנזקים כוללת שיקום נזקי אש ונזקי מים (הצפה). שיקום נזקי אש כולל נטרול פיח, ניקיון, צביעה ועבודת בינוי עד לרמה מסוימת. החברה מבצעת עבודת פינוי, בינוי גימור פנים וחוץ ועוד. העבודה כוללת שימוש בטכניקות ובכלים של הניקיונות הייחודיים שתוארו לעיל.

בתחום נזקי המים נדרשת עבודת ייבוש יסודית וחיטוי אנטי בקטריאלי. החברה עושה שימוש בציוד ייעודי הכולל מערפל ריחות, מסחרר אוויר, ייבשן ועוד.

בתחום זה החברה עובדת מול חברות ביטוח ושמאי ביטוח. ככלל החברה נמנעת מלעסוק בשיפוצים ברמה בה נדרשת התמחות יסודית בעבודת שיפוץ.

להלן מאופיין היקף פעילות החברה עפ"י סוג הפעילות (11 חודשים ראשונים לשנת 2004):

ריכוז תקבולים לפי סוג עבודה ל- 11 / 2004 - 1				
(אלפי ש"ח, לפני מע"מ)				
קבוצה	סוג פעילות	סכום לתקופה	ממוצע חודשי	ממוצע רבעוני
אחוז מהסה"כ				
א.	קונבנציונלי	511	46	139
				28%
ב.	<u>ניקיונות ייחודיים</u>			
	מנדפים	167	15	45
	תעלות מיזוג אוויר	0	0	0
	תקרות אקוסטיות	20	2	5
	שטיחים וריפודים	17	2	5
	טיפול בריחות	0	0	0
	<u>מניעת ריחות</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	סך ניקיונות	203	18	55
				11%
ג.	<u>שיקום נזקים</u>			
	נזקי אש	811	74	221
	<u>נזקי מים</u>	<u>83</u>	<u>8</u>	<u>23</u>
	סך שיקום נזקים	894	81	244
				48%
ד.	XXXXXX	245	22	67
				13%
סה"כ		1,854	169	506
				100%

יש להתייחס לממצאי הלוח בזהירות, עקב בעיית ריכוז נתונים וכן עקב כך שהמרווחים לסוגיהם, אינם שווים בין הפעילויות השונות.

תחום העבודה בXXXXXX העברית, ייחודי בפעילות החברה. שם החברה זכתה במכרז לעבודות צבע שוטפות, הכוללות צביעה מחדש של הXXXXXX במקומות בהם נדרשת צביעה מחדש.

החברה שואפת לקבל עבודות נוספות מסוג זה. נושא זה ייבחן בהמשך.

3. אפיון הענף

לצורכי אינדיקציה והשוואת החברה לענף, נערכה בחינה וסקירה ענפית עדכנית קצרה. הסקירה מאפיינת יותר את תחומי הפעילות המסורתיים בענף. כפי שיובהר בהמשך, פעילות החברה אינה תואמת את הענף הרחב אליו היא משתייכת. עם זאת היא הוצגה כדי לספק לבעלים ולצוות הניהול אינדיקציה לגבי היקפי הפעילות בענף הרחב אליו משתייכת החברה. נתונים מבוססים לגבי הענף הצר אליו משתייכת החברה אינם ברי השגה ובתחום זה התכנית מתבססת על הערכת החברה.

שוק הניקיון נאמד ברמה הארצית במאות מיליוני ₪ ומונה מאות אלפי מועסקים. בשוק הארצי 4 חברות גדולות עם מחזורים של מאות מיליוני ₪ לשנה (קבוצת השמירה בע"מ, מיקוד שמירה, אבטחה, שירותים וניקיון בע"מ, שלג לבן בע"מ, ש. ניר הצפון בע"מ). 6 חברות בינוניות עם מחזורים של עשרות מיליוני ₪ לשנה והיתר חברות קטנות יותר של עד כ- 10 מיליון ₪ לשנה.

בשוק קיים מגוון סוגי חברות המספקות שירותי ניקיון. הסוגים העיקריים הם:

- חברות המספקות שירותי ניקיון, שירותי אחזקה, סדרנות וכד'.
- חברות המספקות שירותי ניקיון ייחודיים כגון ניקוי תעלות אוורור, ניקיון חניונים, ניקיון ציוד אלקטרוני, ניקוי מבנים בקיטור ובחול וכד'.
- חברות בהן שירות הניקיון הוא רק ענף אחד מתוך כמה ענפים, הכוללים גם שמירה ואבטחה, כח אדם, גינון, שיקום מבנים לאחר שרפה וכד'.
- שילובים של הנ"ל.

שוק הניקיון הוא שוק תחרותי. ככל שהעבודה כוללת מרכיב כ"א בסיסי, התחרות נסובה בעיקר סביב המחיר. לחילופין ככל שהעבודה כוללת ניקיונות ושירותים ייחודיים יותר (כגון אלו שקלינר מספקת), יש גמישות מסוימת בנושא המחיר ומתן ביטוי לפרמטרים אחרים כגון לשירות, לטכניקות העבודה, לציוד ולמוניטין.

בשנים האחרונות, גברה התחרות בענף, בשל המיתון המתמשך השורר במשק, בעיקר בתחומים הבסיסיים. בתחומים המסורתיים הכוללים בעיקר מרכיב כ"א, הלקוחות דורשים יותר ויותר לקבל שירותי ניקיון באיכות גבוהה ובמחיר נמוך ביחס לעבר.

התחרות ברמת השירות מתבטאת במספר מישורים: הבטחת רציפות השירות ללקוחות, רמת העובדים ומידת מיומנותם, מענה מהיר לבעיות ותלונות של הלקוחות ועוד.

חלק ב' - ניתוח המצב, גיבוש כיווני פעולה

בחלק זה נמפה את העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים בפעילות החברה. מטרת המיפוי לסייע בגיבוש כיווני פעולה כוללנים אופטימליים, ברמת מדיניות עסקית.

בהמשך (חלק ג') מוגדרת תכנית הפעולה האופרטיבית בה תנקוט החברה, כתוצאה מהגדרת המדיניות לפיתוח העסקי. התוכנית האופרטיבית מגדירה את התקציב הנדרש לפיתוח עסקי.

4. מיפוי עסקי

יתרונות וחסרונות העסק מוצגים תוך יישום מודל SWOT, המקובל למיפוי וניתוח עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). מטרת המיפוי:

א. להצביע על עוצמות וחולשות העסק והרעיון העסקי, תוך מתן ביטוי ליתרונות והחסרונות הפנימיים של העסק (רקע והתמחות בעלים, קו מוצרים, יכולת ייצור ועיבוד עצמית, מקורות מימון וכד'), תוך התעלמות מהסביבה העסקית.

ב. ניתוח הסביבה העסקית החיצונית לעסק, על מנת להצביע על הזדמנויות עסקיות סביבתיות ואיומים סביבתיים - להשתלבות העסק בסביבה העסקית, אליה הוא משתייך ויצירת יתרון תחרותי.

ניתוח שני אספקטים אלו מגדיר את הסיכונים והאפשרויות המעורבים בפיתוח הפעילות העסקית ברמה האיכותית. הרמה האיכותית מתורגמת לדרכי פעולה וליעדים כמותיים בחלק ג' של תכנית העבודה, בהמשך.

I עוצמות וחולשות

עוצמות

- א. החברה נחשבת למתקדמת מבחינת שיטות העבודה והציוד הקיימים אצלה.
- ב. הבעלים בחברה שואף להתקדם ולתת מענה מבחינת הציוד וטכניקות העבודה. במקרים בהם החברה נדרשת, היא מייצרת לעצמה ציוד ייחודי, כאשר סביר כי יהיה שימוש נוסף לציוד (מעבר לעבודה המיידית המבוקשת).
- ג. רמת הארגון והניהול בחברה נותנים מענה סביר להיקפי העבודה הקיימים כיום. יש מקום לשפר נושא זה, בפרט באם יתרחש גידול בהיקפי הפעילות (ישנה התייחסות לנקודה זו, כמו גם לנקודות אחרות בהמשך, גם בצד חולשות החברה).

- ד. הבעלים בחברה שואף, תחת מגבלת תקציב והפחתת סיכונים, לשפר את רמת הארגון והניהול ומקצה לכך משאבים.
- ה. עד לאחרונה ניתן היה לומר כי החברה קטנה ויעילה (עד לפני מספר חודשים) ולכן בעלת גמישות ותמרון למתן מענה מהיר לצורכי לקוחות. לאחרונה החברה החלה ליצור לעצמה צבר הזמנות משמעותי ויש לה קושי לספק את העבודה בקצב מהיר. כיום ישנו צורך בהגדלת הצוות והרכבים (נתייחס לכך בהמשך).
- ו. החברה מיסדה קשר טוב מול ספקי חומרי ניקוי ומקבלת מחירים סבירים ואף טובים לחומרים אלו. יתרון זה אינו משמעותי לאור משקל עלות חומרי הגלם ביחס לסך העלויות, בפרט מאז החלה החברה להפחית את הניקיונות הקונבנציונליים.
- ז. עלות העבודה בחברה, כמעט כמו ביתר הענף, זולה יחסית למשק ושילוב של שיטות עבודה מתקדמות עם עלות עבודה נמוכה מהווה יתרון עבור החברה. נבהיר כי עדיין השכר גבוה ביחס לענף, כיוון שעל כל שני עובדים זולים, יש עובד אחד יקר ביחס לענף, עקב אופי עבודת החברה ומבנה הצוותים בחברה.
- ח. עיסוק החברה בניקיונות לא קונבנציונליים ובעבודות שיקום נזקים והפחתת ניקיונות קונבנציונליים - גרם לחברה להתמחות בפרוייקטים חד פעמיים. לכך השלכות על צורת העבודה, הארגון, הניהול והשיווק.
- ט. לחברה יתרון במתן מענה יעיל לעבודות שיקום נזקים, הן מבחינת צוות כ"א, הן מבחינת גיוס מהיר של חומרים וציוד ייעודי ואמצעים לשיקום נזקים, הן מבחינת קשר ויכולת גיוס קבלני משנה - בהם המענה היעיל מהווה יתרון תחרותי חשוב.

חולשות

- א. לחברה צוות עובדים קטן יחסית ואבסולוטית לחברות ניקיון, עובדה המקשה על החברה בתמרון ומתן מענה לחוסרים של עובדים, בפרט בעבודות ניקיון קונבנציונליות וקבועות.
- ב. החברה אינה ערוכה לעבודות גדולות במיוחד ובפרט אמור הדבר לגבי עבודות גדולות וקבועות מול מוסדות.
- ג. לחברה יכולת מימון מוגבלת הן לגיוס עובדים והן לרכישת ציוד.
- ד. החברה אינה ערוכה מימונית לגשר על פער תנאי התשלום הנובע מגידול מהיר מידי בפעילות.
- נסביר כי כיום לחברה בעיית הון חוזר הנובעת מפער בין עיתוי תקבולים לתשלומים. חוב הלקוחות לחברה עומד על כ- 750 אלף ש"ח, לעומת חוב ספקים של כ- 60 אלף ש"ח בלבד. התחייבויות החברה בבנק עומדות על כ- 275 אלף ש"ח (250 אלף ש"ח אשראי כספי ו- 25 אלף ש"ח ערבויות). כנגד ההתחייבויות בבנק עומדים שיקים לפירעון בגובה כ- 120 אלף ש"ח. כלומר האובליגו העסקי של החברה נטו עומד על כ- 560 אלף ש"ח (ללא מתן ביטוי לערבויות בנקאיות).
- ה. היקף יכולת הניהול והארגון מוגבלים ואינם מתאימים לגידול מהיר מידי.
- ו. החברה משתמשת לצורך הניקיונות המיוחדים בציוד טכנולוגי שעלותו גבוהה.
- ז. לשימוש בציוד החברה נדרשת לעיתים תקופת הכשרה, שעלותה בצידה.

II הזדמנויות ואיומים

הזדמנויות

- א. קיים ביקוש רב לשירותים בהם עוסקת החברה, באמצעות "מיקור חיצוני". הביקוש בענף אינו עונתי.
- ב. לחברה יכולת מענה לדרישה לניקיונות ייחודיים, כמתואר באפיון שירותי החברה, לעיל. מעת לעת החברה מקבלת פניות מגופים שונים להצעות עבודה בתחום זה.
- ג. בתחום הניקיונות הלא קונבנציונליים החברה עומדת בשורה ראשונה, ברמה הארצית, עם כ- 4 חברות נוספות.
- ד. החברה שואפת ופועלת באופן מתמיד לפיתוח ויצירת קשרים מול לקוחות גדולים בענף, כגון בתי מלון, רשתות מזון, בתי חולים, מוסדות וכד'. המשך שקידה על יצירת הזדמנויות כאלו צפויה להניב פרי ולהגדיל את היקפי הפעילות.
- ה. לחברה ידע, שיטות עבודה וציוד שאינם שכיחים בענף.
- ו. החברה ביססה עצמה כ"פרוייקטורית" יעילה ואיכותית מול מספר לקוחות גדולים בתחומי הניקיונות הייחודיים.
- ז. החברה לא שיווקה עצמה בתחומי הניקיונות המסורתיים. העבודות שביצעה ואלו שהיא עדיין מבצעת נתקבלו אגב ביצוע עבודות ניקיון לא קונבנציונליים.
- ח. בתחום שיקום הנזקים, החברה מוכרת בירושלים והסביבה כפרוייקטורית יעילה ואיכותית. החברה לא נכנסה במודע לתחרות בענף זה באזור המרכז, כיוון שאינה מעוניינת להתנגח עם חברות מאזור המרכז וכיוון שהחברה מצויה בשת"פ עסקי עם החברה המובילה בארץ בתחום זה הפעילה באזור המרכז (החברה מאזור המרכז מפנה לחברה עבודה באזור ירושלים).
- ט. הבעלים בחברה מקצה משאבים, תחת מגבלות תקציב והפחתת סיכונים תזרימיים, לשיפור עבודת השיווק. לפני כשנה נשכר מנהל לתחום השיווק המקצה חלק ניכר מזמנו לעבודת השיווק, בעיקר בתחום הניקיונות הייחודיים הדורשים שיטות עבודה מתקדמות וציוד מתקדם.

איומים

- א. רמות המחירים בענף בכלל, ובפרט בתחומי הניקיון המסורתיים תחרותיות ומותירות מרווחים נמוכים.
- ב. התחרות בענף, בפרט בתחום הניקיון המסורתי, יוצרת יתרון לגודל בכלל ויתרון ליכולת מימון הון חוזר בפרט.
- ג. החברה חלשה יחסית בעבודות קבועות. אין לחברה מאסה קריטית של לקוחות וצוות כ"א מספיק כדי להיות **תחרותית** בעבודות קבועות בתחומי הניקיון המסורתיים.
- ד. החברה אינה מקושרת מספיק מול לקוחות מוסדיים בתחומי הניקיון המסורתיים, שמרכיב כ"א בהן הוא העיקרי.
- ה. השוק אינו בשל דיו, ותנאי השוק מבחינת המחירים לא תמיד מתאימים, כדי לקלוט את שיטות העבודה המתקדמות הקיימות בחברה.

ו. באם השוק ידרוש שירותים מתקדמים, יוכלו החברות הגדולות בקלות יחסית ובקצב מהיר יחסית, להעמיד תחרות לשיטות העבודה הקיימות בחברה, עקב יכולת מימונית גדולה מזו של החברה.

5. גיבוש אסטרטגיה לפיתוח עסקי

להלן עיקר הממצאים העולים מעבודת המיפוי שהוצגה לעיל:

1. עיקר פעילותה של החברה הוא כפרייקטורית (בתחום הניקיונות הייחודיים ובתחום שיקום הנזקים) ולא במתן שירותי ניקיון קבועים בתחומי הניקיון המסורתי.
2. החברה קטנה ויעילה, ובמצבה כיום אינה מתאימה למתן מענה, בתחומי הניקיון המסורתי, לעבודות גדולות מידי או עבודות קבועות הדורשות ניהול וארגון בקנה מידה גדול (בשונה מפרייקטים חד פעמיים גדולים).
3. החברה בולטת ביתרונה בשיטות העבודה ובציוד שברשותה.
4. החברה מתאימה לבצע עבודות איכותיות של מתן פתרון במקומות בהן חברות מתחרות אינן מתאימות להציע פתרון דומה.
5. עקב גודלה של החברה והעדר יכולת מימונית משמעותית, לחברה אין יתרון בשירותי הניקיון המסורתיים מבוססי כ"א.
6. במתכונות העבודה הנוכחית וללא הקצאת משאבים נוספת, לחברה יכולת שיווקית מוגבלת. עם זאת נדגיש כי המגבלה האפקטיבית בחברה כיום היא מגבלת ביצוע (מגבלה תפעולית ולא שיווקית).
7. לחברה מגבלה למממן עבודות גדולות או גידול לא מבוקר בפעילות הדורש יכולת לממן הון חוזר.
8. הבעלים בחברה שואף להתקדם הן במישור הניהולי והשיווקי והן במישור של שיטות העבודה והציוד.
9. לחברה יתרון תחרותי במתן מענה לשיקום נזקים ובחלק מתחומי הניקיונות הייחודיים.
10. עלות הציוד וההכשרה בחברה גבוהים יחסית למתחרים.
11. רמות המחירים בשירותי הניקיון המסורתיים תחרותיות במיוחד ומתאימות יותר לחברות עם יתרון לגודל ויכולת מימונית.

מהאמור לעיל נובעות מספר מסקנות:

הושם דגש על איזון בין שאיפה לפיתוח הפעילות, גידול היקפי המכירות ורמות הרווחיות לבין גישה שמרנית למניעת יצירת סיכונים עודפים מעבר לאלו שהוחלט במודע לקבל. מובן כי בהתאם לכך, אופי המסקנות סובייקטיבי ומושפע מגורמים שונים, כמו שאיפות הבעלים וצוות הניהול, הכרות החברה את תחומי פעילותה ועוד.

1. על החברה להמשיך להתמקד בתחומים בהם לחברה יתרון ולפתח את היקפי הפעילות בתחומים אלו.
2. תחומים אלו כוללים את תחומי הניקיונות הייחודיים (כפי שהוגדרו לעיל) ואת תחום שיקום הנזקים.

3. גידול בהיקפי הפעילות יצריך את החברה לתת מענה לצורכי המימון הן לרכישת ציוד והן למימון הון חוזר.
4. בפרט נדגיש כי על החברה לבצע חשיבה כלכלית פיננסית מסודרת, טרם שהיא נכנסת להשקעה בציוד. הן כדי להימנע ממשברים תזרימיים והן כדי להימנע מאי הקצאת משאבים יעילה.
5. אפשר שעל החברה להמשיך לשמור על גרעין קבוע וקטן של לקוחות בתחומי הניקיון המסורתי, כל עוד רמת הרווחיות סבירה. ככלל החברה אינה צריכה למקד מאמץ לתחום זה.
6. בתחומים מסוימים של הניקיונות הייחודיים, על החברה יהיה "לבנות את השוק", כאמור, כיוון שהשוק עדיין אינו בשל לרכוש את מרבית השירותים המוצעים. לכן לפני ביצוע השקעות והקצאת משאבים לשיווק ופיתוח תחום זה, על החברה לבחון במונחים של עלות תועלת את "בניית השוק" לעומת התמקדות באותם תת תחומי ניקיונות ייחודיים בהם מתקיים ביקוש (בעיקר תחום המנדפים הנושא פרי וניקויי השטיחים שעדיין אינו נושא פרי).
7. תחום שיקום הנזקים - לאחר התלבטות בנושא, גובשה דעה, כי כל עוד מתקיים המצב הנוכחי של העדר תחרות ושת"פ עסקי עם חברת "בלפור" (משמעות השת"פ היא ביצוע מירב העבודות של חברת בלפור באזור ירושלים), החברה לא תצא מאזור ירושלים. במקביל, החברה תעמיק את עבודת השיווק באזור ירושלים, כפי שיפורט בתכנית האופרטיבית בהמשך.
8. על החברה להקדיש משאבים לשיווק ופרסום עצמיים באמצעים כגון הפעלת סוכן, חומר פרסומי מתאים, הקמת אתר אינטרנט ועוד (בכך נדון בהרחבה בהמשך).
9. יש לשפר את מקצועיות ניהול עבודת השיווק ולבחון רכישת תוכנה מתאימה לנושא. כדי לאפשר מעקב וקשר מתמיד ונכון מול לקוחות קיימים ופוטנציאליים.
10. לקוחות היעד של החברה יהיו לקוחות מתאימים לרכישה של שירותיה המתקדמים יחסית של החברה. מטבע הדברים אלו לקוחות גדולים יחסית, אשר מנקודת ראותם יתרון ברכישת שירותי החברה ועם יכולת לשלם לשירותי החברה, הנחשבים יקרים ביחס לשירותי הניקיון המסורתיים.
11. צינורות השיווק אליהם על החברה לפנות, בתחום הניקיונות הלא קונבנציונליים, הם כאלו שיכירו את יתרונות שיטות העבודה בחברה ויתרונות ציודה, כדוגמת מנהלי תפעול ורכש בארגונים גדולים כגון בתי מלון, אכסניות, רשתות מזון, מוסדות, חברות גדולות וכד'. צינור שיווקי נוסף הוא פניה למכרזים ציבוריים או מכרזים של חברות גדולות, גם אם סיכויי הזכייה נמוכים. זאת על מנת להתוודע למקבלי ההחלטות בגופים הציבוריים הגדולים ובחברות הגדולות.
12. בתחום שיקום הנזקים, הצינורות השיווקיים החשובים הם שמאי הביטוח והפונקציות המתאימות בחברות הביטוח. החברה מוכרת בצינורות שיווק אלו אך יש להעמיק את עבודת השיווק, כפי שיפורט בהמשך.

חלק ג' - הגדרת יעדים ומטרות

6. פעולות אופרטיביות לפיתוח עסקי

ככלל לכל סוג מטלה אופרטיבית ייקבע עובד מצוות הניהול לו יוקצו הסמכויות והאחריות לקידום מטלה זו. בכל מקרה העבודה תפוקה ברמת פיקוח צמוד עד פיקוח עליון, ע"י XXX וע"י צוות הניהול, באמצעות יישום נוהל ישיבות צוות הניהול.

א. פיתוח ניהולי

1. ניהול זמן נכון של XXX (הבעלים) ע"י תוכנית עבודה שהוכנה מראש. על ניהול הזמן להקצות זמן לנושאים שיווקיים במקביל לניהול השוטף. ההערכה כיום היא כי על הבעלים להקצות כשליש מזמנו לניהול שיווקי ולעבודת שיווק. נציין כי כחלק מיישום תכנית זו (תוך כדי בנייתה) שולב לאחרונה מנהל מחלקה לתחום הניקיונות הייחודיים (XXX) שאמור לפנות מזמנו של XXX לטובת ניהול השיווק. נושא הלו"ז של XXX צריך להיאכף בקפידה.
2. שילוב מזכירה / מנהלת משרד שתסייע לXXX וXXX בניהול השוטף, ניהול כספי, בעבודת השיווק, התפעול ועוד. חשיבות התפקיד היא בעיקר כדי לפנות מזמנם של XXX וXXX את הטיפול במטלות הפשוטות ולהעבירם למנהלת המשרד וגם כדי לייעל את עבודת המשרד וליצור נהלים אחידים וברורים בעבודה.
- יש להגדיר נוהל עבודה מסודר לתפקיד המוקם. תינתן חשיבות לסיוע בניהול הזמן של XXX (שהיא בעיה בסיסית של XXX). למנהלת המשרד תפקיד מפתח בחברה, על כן יש למצוא עובדת מתאימה ולהכשירה לתפקיד ככל שניתן. במקביל לעגן את עבודתה בנהלים מתאימים למקרה שהחברה תידרש לגיוס עובדת אחרת במקומה. הנהלים יגדירו מטלות יומיות, שבועיות חודשיות וכו' שיאפשרו מעקב, בקרה ומשוב לעבודת המשרד והחברה בכלל.
- בשלב זה מגויסת עובדת לחצי משרה. בהמשך בכפוף לגידול הפעילות, יש לבחון הגדלתה למשרה מלאה.
3. בחודשים הקרובים יגויס איש שיווק נוסף שיעבוד בכפוף לXXX. בשלב ראשון יעבדו במקביל ובהמשך תחולק העבודה בין השניים לפי תחומים. XXX ימשיך לנהל את השיווק לאחר קליטת איש השיווק הנוסף. בימים אלו נבחנת התאמת עובדת מסוימת לתפקיד. שכרה יקבע לפי בסיס + אחוזים.
4. תחום הניקיונות הייחודיים פועל עם ראש צוות לא מתאים (כיום אחד מהצוות). ינקטו פעולות מיידיות לגיוס ראש צוות. כאמור, גויס עובד לתחום. בימים אלו נבחנת התאמתו לתפקיד.
5. בחברה תונהג ישיבת הנהלה שבועית או דו שבועית, בה ישתתפו 3 עד 4 העובדים הבכירים. אחת לחודש תקוים הישיבה בחלקה גם עם מנהלי הצוותים. בישיבות אלו יוצגו ביצועים לפעילויות השונות, יעדים, נהלים, משוב וכד'. הישיבות ישמשו גם להגברת המוטיבציה. ישולב מלווה חיצוני, איש מקצוע, בצוות הניהול של החברה (אורי).

ב. מדיניות תמהיל השירותים

1. כפי שהובהר, בתחומי הניקיון המסורתי, אין לחברה יתרון. לכן החברה לא תמקד מאמץ לתחום זה. עם זאת כפי הנראה יש יתרון יחסי בתחום זה, מבחינת הסכום החודשי הקבוע הנכנס לחברה. יתרון זה ילך ויפחת ככל שהחברה תבסס עצמה בתחומי הניקיונות הייחודיים ובתחומי השיקום. לכן החברה לא תמנע מקבלת עבודות קבועות, כל עוד הן כלכליות עבור החברה.
- במקביל, החברה תמשיך לבצע את העבודות הקיימות ללא מאמץ מיוחד לשמרון (כל עוד החברה אינה פוגעת במוניטין של עצמה). כל הנ"ל כפוף לכלל שעדיף לצאת מעבודה במהלך ייזום מאשר "להיזרק ממנה".
2. בתחומי שיקום הנזקים החברה תפעל להרחבת עבודת השיווק באזור ירושלים. בשלב זה החברה לא תפעל, כאמור, להתחרות מחוץ לירושלים, מהשיקולים שנמנו לעיל, כל עוד ימשך השת"פ עם חברת "בלפון". מטרת עבודת השיווק בתחום זה, תהיה ביסוס ההכרות שמאי הביטוח וחברות הביטוח את החברה. עבודת השיווק תעשה בזהירות המתבקשת כדי לא ליצור אנטגוניזם אצל מקבלי ההחלטות מול החברה, שכן התחום אינו גדול ומספר העוסקים בו אינו רב, הן מצד השמאים והן מצד החברות המבצעות את העבודה.
3. תחומי הניקיונות הייחודיים נחלקים לשניים: שירותים בהם מתקיים ביקוש ושירותים בהם השוק עדיין אינו בשל לקלוט את השירותים המוצעים.
- א. לגבי שירותי הניקיונות הייחודיים שהשוק אינו בשל לקלוט, ולא מתקיים בהם שוק משמעותי, קיימת דילמה שהוצגה קודם. לכאורה ניתן "לדחוף" ללקוחות את השירות, אך מעשית קיים קושי עקב מגבלות שיווקיות ומגבלות זמינות והדרכת כ"א (אליהן נחזור בהמשך).
- המגבלה השיווקית תפחת עם גיוס איש שיווק נוסף. עם גיוסו יינתן דגש לפיתוח שוק זה.
- ב. את שירותי הניקיונות הייחודיים שהשוק מבקש, יש להמשיך ולבסס באמצעות פניה מתמדת לגופים גדולים נוספים (בנוסף לאלו עימם התקשרה כבר החברה - רשת פטאל, הולידיי אין, בורגרנץ, סופר סל וכד').

ג. כוח אדם וציוד

1. ככלל, הגדלת היקף כ"א תעשה בהתאם לגידול הפעילות, תוך פעולה מתמדת לגיוס כ"א, עקב בעיית נשירת עובדים מתמדת.
2. לחברה קושי מהותי ומתמיד, כאמור, בגיוס כ"א איכותי יחסית לביצוע העבודות. החברה ניסתה מגוון אפשרויות לגיוס כ"א. הקושי קיים הן בגיוס ראשי צוותים (למרות ההטבות הנלוות) והן בגיוס הצוותים עצמם. קיימות מספר אפשרויות. הוחלט למצות את האפשרויות הבאות, חלקן או שילוב שלהן בניסוי וטעייה:
 - א. הפעלת צוותים מעורבים של יהודים ובני מיעוטים,
 - ב. הפעלת צוותים בהם ראש הצוות יהודי והצוות יכלול בני מיעוטים,
 - ג. סטודנטים לפעילויות בהן נעשה שימוש בציוד.
3. לקיים פעילות הנחיה, בהיקף מצומצם של כ- 4 עד שעות (2 עד 3 מפגשים), לגרעין הקבוע בחברה, צוות הניהול בחברה ולראשי הצוותים, בנושא הפעלת אנשים

מ"סוגים" שונים, כדי ליצור הקניית ערך והגדלת מחויבות והזדהות צוות הניהול (שכאמור יורחב בקרוב) וראשי הצוותים עם החברה ופעילותה.

4. החברה תנהיג שיטת בונוסים לראשי צוותים שתתבסס על הימשכות העבודה (על כל חצי שנת עבודה תשולם בנוסף חצי משכורת למשל).
5. החברה תשאף ליצור לעצמה מאגר כ"א זמני להשלמות חוסרים בכ"א. תבחן אפשרות לתגמול גבוה יחסית למקרים של השלמת חוסרים אד הוק. ימונה עובד מצוות הניהול שבאחריותו יבנה מאגר עובדים זמניים. בשלב זה יבנה המאגר ע"י XXX ואורי, בהמשך תואצל האחריות לעזרה, עם פיקוח עליון של XXX.
6. לתחום שיקום הנזקים נדרש מיידית תגבור ציוד לייבוש ושואבים. למרות הצורך המיידי, החברה תשלים ציוד זה בכפוף לגידול בעבודה וליכולת מימונית (עפ"י השיטה ה"סוציאל דמוקרטית").
7. יש לפעול לשיפור מערך המחשוב והתאמתו להגדלת הצוות הניהולי (בשלב המיידי עמדת מנהלת משרד ובהמשך עמדה לעובד מחלקת שיווק). וכן, חיבור רשתי מתאים למערך המחשוב.
8. בחינת אפשרות לרכישה והטמעת תוכנה לניהול שיווקי ואף לניהול מערך הכספים בחברה, בכפוף לכך שהחברה עדיין אינה מנהלת את הנהלת החשבונות של עצמה. תבחן אפשרות לניהול השיווקי באמצעות תוכנות מדף כגון אאוטלוק (מודולים של ניהול משימות, ניהול פעילויות מוצלבות עם אנשי קשר, שילוב הנ"ל ביומן וכד' שהם יישומים מתוככמים הדורשים מיומנות ותרגול) תוכנות אופיס אחרות - אקסל, ו- ורד וכד'.
9. בטווח הקרוב (כחודשיים שלושה) תבחן רכישת רכב נוסף לחברה (לצוות שיקום הנזקים).

ד. פיתוח שיווקי

הפעולות לפיתוח שיווקי פוצלו לשני מישורים: אלו שאינם דורשים משאבים והשקעה כספית משמעותית ביחס להיקפי הפעילות בחברה ואלו שכן.

1. בנייה והרחבה של מאגר לקוחות פוטנציאליים, ביצוע עבודת פניה שיווקית מסודרת עפ"י נוהל עבודה שיוגדר וכלי מעקב לניהול שיווקי. כבר כיום נבחנת אפשרות לרכישת תוכנה מתאימה לנושא. בפרט נציין יעד של בניית מאגר לקוחות פוטנציאלי ומעקב אחר הטיפול במאגר.
 2. איתור מתמיד והשתתפות מתמדת במכרזים של גופים ממשלתיים, מוסדות חברות גדולות ופרטיות. חשיבות הפעולה לא רק בזכייה מיידית, אלא גם בביסוס קשרים באמצעות תהליך זה, שאפשר כי חלקם ישא פרי בעתיד.
 3. ביסוס הכרויות קיימות ופיתוח הכרויות נוספות בענף. איתור שותפים אסטרטגיים, אשר יסייעו באיתור ובפילוס דרך לקבלת לקוחות ועבודות. שותפים אלו הם בעקרון כל אדם או גוף עימו מצויה החברה במגע, אשר יוכל להפנות לחברה קשרים פוטנציאליים.
- בהקשר זה נציין בפרט פניה מסודרת לשמאי ביטוח ופונקציות חשובות בחברות הביטוח בתחום שיקום הנזקים ופניה מקבילה למנהלי תפעול ולמקבלי החלטות בתחום הניקיונות הלא קונבנציונליים.

4. שימוש בעיתונות מקצועית לאיתור מידע רלוונטי לחברה לאיתור עבודות פוטנציאליות. רכישת מנויים לעיתונות מקצועית. נוהל איתור מתמיד של אתרי אינטרנט מתאימים.
5. אתר אינטרנט - החברה תפעל להקמת אתר אינטרנט תדמיתי. האתר יציג את פעילויות החברה, עם דגשים לגבי אופי פעילות החברה, מאגר לקוחות, דגש לאיכות העבודות, צילומים של "לפני ואחרי" איכות הצוות ועוד. האתר יוקם בכפוף למגבלות תקציב, בהמשך יוחלט על היקף ההשקעה הכספית והמשאבים שיוקצו להקמת האתר.
6. דיוור באמצעות אי מיילים של חומר של החברה, ביטאון תקופתי שיכלול חומר מקצועי שיתעדכן מעת לעת, הצעות שהחברה תציע, דיוור ממוקד של מבצעים לסוג לקוחות מתאים, פניות אישיות למועד מתאים לניקיון חוזר של אתר בהם ביצעה החברה עבודה, חומר קליל שמטרתו יצירת סימפאטיה אצל הקורא לחומר המדוור ועוד.
7. הפקת ברושורים ועלונים פרסומיים, המתארים את פעילות החברה לפי תחומי הפעילות השונים. העלונים יופנו ללקוחות הפוטנציאליים של החברה, כחלק מפעילות הצגת החברה.
8. פרסום בעיתונות המקומית בירושלים והסביבה. בשלב זה גובשה דעה כי הפרסום לא יעשה בטווח המיידי. לאחר בחינת אפקטיביות השיווק הישיר, תתקבל החלטה לגבי נושא הפרסום.
9. משלוח חומר שיווקי ומבצעי קידום שירותי החברה - בטווח הבינוני והארוך, החברה תשלח ללקוחות הפוטנציאליים בדיוור ישיר חומר שיווקי (ברושורים וקטלוגים), עדכונים, מבצעים וחומר מקצועי. מעת לעת יעשו גם מבצעים באותם תחומים בהם יהיה בכך לתרום לחברה (ניקוי שטיחים למשל).
10. החברה תמשיך במדיניות משלוחי שי לחגים, כאשר סוג המתנות יקבע לפי סוג הלקוח (בשונה משנים קודמות).
11. סמני דרך מסחריים, מוצרי פרסום וכד' - החברה תסמן את סימניה המסחריים על גבי אריזות, ציוד, רכבים, ניירות פירמה, לבוש העובדים וכד'.

ה. צורכי מימון וניהול פיננסי

- צורכי המימון נחלקים בין מימון לרכישת ציוד ומימון הון חוזר הנובע מפיתוח הפעילות, הגדלת המכירות וצורך לגשר על תנאי המימון הנהוגים בענף.
- שני רכיבי מימון אלו אינם מחויבים לביצוע מיידי וניתן לבצעם תוך כדי עבודה ובהתאם לפיתוח הפעילות. עם זאת עקב מורכבות והימשכות הליכים אלו, מומלץ להתחיל מיידי, וגם אם יקבלו אישורים למימון, החברה לא חייבת לנצלם מיידי.
1. תוגש בקשת אשראי לקרנות השונות גם אם לא תמומש בשלב זה עקב הסרבול ומשך טיפול עבודת הקרנות.
 2. במקביל לפעול לגיוס מימוני ביניים - מימון באמצעות פקטורות.
 3. יערכו פגישות הכרות עם בנקים נוספים. לצורך כך, יוכן חומר ייצוגי ברמה התדמיתית וברמה הפיננסית, עד רמה של תכנית עסקית.

4. אם וכאשר יחסום בנק החברה כיום, את גידול צורכי האשראי, ינוצלו אחד או הרכב של שלושת דרכי המימון הנ"ל.
5. תבחן האצלת תפעול הדוחות הפיננסיים או חלקם למנהלת המשרד ו/או אדם נוסף אחר (בנוסף לXXX).
6. יוכנו דוחות ניהוליים לצוות הניהול, בשלב ראשון ע"י אורי ולאחר מכן תועבר העבודה לאדם המתאים (מלבד XXX).
7. אחת לרבעון יבנו דוחות יעדים (בנוסף לאלו המוגדרים בעבודה זו) שיתייחסו ליעדים שיווקיים, יעדים כמותיים, יעדים כספיים, יעדים תזרימיים ועוד.

7. יעדים כמותיים ולו"ז

להצבת יעדים כמותיים, התבססנו על ניתוח הפעילות הקיימת ברמה חודשית ובגילום שנתי. היעדים מתייחסים למכירות חודש ממוצע בשנת 2004, כמפורט להלן.

עקב מגבלות שוני בין עבודות שונות, המקשים לפרוס יעדים פיזיים, הוחלט להציב יעדים כספיים. זאת גם עקב ההכרות המעמיקה של צוות הניהול בחברה את אופי העבודה והשלכות היעדים הכספיים על היעדים הפיזיים.

היעד הכללי שהוגדר הוא גידול הפעילות בשנת 2005 ב- 25% (רבע) ביחס לשנת 2004. יעד זה עשי להראות יומרני, אך להערכת שני המובילים את החברה כיום (הבעלים והסמנכ"ל), יעדים אלו ברי השגה.

להלן מתווה היעדים לטווח של שנה :

יעדים לשנת 2005 (אלפי ₪, לפני מע"מ)												
קב' סוג פעילות	ממוצע			ממוצע			גילום			שיעור		
	חודשי	רבעוני	שנתי	חודשי	רבעוני	שנתי	חודשי	רבעוני	שנתי	שיעור	שיעור	שיעור
	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל	2004-ל
א. קונבנציונלי	46	139	557	0%	139	0%	139	0%	139	0%	139	0%
ב. <u>ניקיונות ייחודיים</u>												
מנדפים	15	45	182	20%	55	50%	82	20%	98	20%	113	15%
תעלות מיזוג אוויר	0	0	0		20	25%	25		30	20%	35	15%
תקרות אקוסטיות	2	5	22	50%	8	25%	10	25%	12	20%	14	15%
שטיחים וריפודים	2	5	18	50%	7	25%	9	25%	10	20%	12	15%
טיפול בריחות	0	0	0		10	25%	10	25%	12	20%	14	15%
<u>מניעת ריחות</u>	0	0	0		10	25%	10	25%	12	20%	14	15%
סך ניקיונות	18	55	222		110		146		175		201	
ג. <u>שיקום נזקים</u>												
נזקי אש	74	221	885	15%	254	15%	293	15%	322	10%	354	10%
<u>נזקי מים</u>	8	23	90	15%	26	15%	30	15%	33	10%	36	10%
סך שיקום נזקים	81	244	1,197		280		322		355		390	
ד. מוסד ציבורי	22	67	267	0%	67	0%	67	0%	67	0%	67	0%
סה"כ	169	506	2,244		596		674		736		797	
סה"כ	2,803	25%										

מתווה היעדים מגדיר, כאמור, יעד גידול של 25% לעומת שנה קודמת. מתווה היעדים ממוצע ומתייחס לכלל הפעילות כמקשה אחת. בפועל סביר כי היקפי הפעילות יגדלו בחלק מהתחומים יותר מהצפוי ובאחרים פחות.

עקב מגבלות היקף העבודה נותרו מספר נושאים להמשך אפיון והגדרה והם כוללים לוחות זמנים לבניית הנהלים הניהוליים, התפעוליים, השיווקיים והפיננסיים. הצבת לוח זמנים לטיפול במאגר הלקוחות הקיים והפוטנציאלי. לצורך מיקוד וחידוד היעדים הכמותיים יעשה גם שימוש במידע קיים לבניית סטטיסטיקה של קבלת עבודות מול הגשת הצעות בתחומי שיקום הנזקים והמנדפים (מצריך עבודת ניתוח).