



אורי דהן ושות'
כלכלה ופיננסים

XXX

תכנית לפיתוח עסקי

לארגון ציבורי מוביל בישראל

אורי דהן ושות' - כלכלה ופיננסים

טל. 972-77-7032332, וואטסאפ המשרד 972-50-7651196, טלפון נייד 972-50-5516067,
דוא"ל: office@uri-dahan.com, אתר: www.uridahan.co.il



תוכן עניינים

1.	תמצית מנהלים	6
1.1	כללי	6
1.2	רקע ענפי	6
1.3	אסטרטגיה עסקית	7
1.4	המודל העסקי	8
1.5	תכנית פעולה כלכלית	9
1.6	מהלכים ליישום תוכנית הפיתוח	10
1.7	הערות כלליות	11
2.	אפיון מצב קיים XXX	12
2.1	שירותי XXX המוצעים חיים	12
2.1.1	סיורים	12
2.1.2	אולמות קריאה וחדרי לימוד	13
2.1.3	שירותי יעץ והכוונה	13
2.1.4	אירועים ופעילויות	13
2.1.5	מרכז הדיגיטציה	14
2.1.6	שירותי חיפוש במאגרי XXX	15
2.1.7	שירותים נוספים	16
2.2	שירותי XXX המוצעים בתשלום	16
2.2.1	הסדרי קריאה ב-XXX והשאלת ספרים	16
2.2.2	מוצרים ושירותים	16
2.2.3	השאלה בין ספרייתית	18
2.2.4	אירועים וקורסים	19
2.2.5	מוצרים	19
2.2.6	סיכום שירותי XXX	20
2.3	אפיון הביקוש הקיים לשירותי XXX	20
2.3.1	מבקרים, כרטיסי קורא, השאלות ספרים ושימוש באתר	20
2.3.2	אגף החינוך והתרבות	20
2.3.3	צילום, העתקה והדפסה	22
2.3.4	מוצרים	23
2.3.5	סיכום מאפייני הביקוש לשירותי XXX	23



3. סקירה ענפית.....	24
3.1 מאפייני ההיצע.....	24
3.1.1 XXX אחרות בארץ ובעולם	24
3.1.2 חנויות ספרים פיזיות ומקוונות	62
3.1.3 גופים דומים	74
3.1.4 סיכום ממצאים	86
3.2 מאפייני הביקוש.....	94
3.2.1 מאפייני הביקוש ב- XXX ואחרות	94
3.2.2 מאפייני הביקוש לחנויות ספרים פיזיות ומקוונות וחוק הספרים החדש	107
3.2.3 הסביבה העסקית והחוקית וחוק הספרים החדש	115
3.2.3 סיכום ממצאים	116
4. אסטרטגיה עסקית.....	118
4.1 מודל SWOT.....	118
4.1.1 עוצמות וחולשות	118
4.1.2 הזדמנויות ואיומים	120
4.2 אסטרטגיה עסקית.....	121
4.2.1 חזון וקונספט עסקי.....	122
4.2.2 פיתוח טכנולוגי	124
4.2.3 מוצרים	125
4.2.4 שירותים	127
4.2.5 פעילויות.....	129
4.2.6 פיתוח שירותים נוספים.....	132
5. המודל העסקי	134
5.1 קונספט הפיתוח העסקי	134
5.2 מיצוב המותג.....	135
5.3 מוצרים, שירותים ופעילויות.....	137
5.3.1 מוצרים	137
5.3.2 שירותים	142
5.3.3 פעילויות.....	148
5.4 תכנית עקרונית לחדירה לשוק.....	153
5.5 תקציב שיווק לעמידה ביעדים.....	154



6 מערך התפעול	157
6.1 מערך המוצרים	157
6.1.1 חנות פיזית	158
6.1.2 חנות מקוונת	159
6.2 שירותים	161
6.2.1 השאלה	161
6.2.2 ייעוץ וחיפוש	161
6.2.3 שימור	162
6.2.4 דיגיטציה	162
6.2.5 אירועים פרטיים	163
6.2.6 אפליקציה	163
6.3 פעילויות	164
6.3.1 סיורים	164
6.3.2 אגף החינוך	165
6.3.3 מחלקת תרבות	165
6.4 כלליות	166
7. תכנית פעולה כלכלית	167
7.1 תוכנית השקעות	167
7.2 תוכנית מכירות	168
7.2.1 מוצרים	168
7.2.2 שירותים	172
7.2.3 פעילויות	172
7.3 רווחיות ותזרים מזומנים	174
7.3.1 תחזית חיווחיות גולמית	174
7.3.1 הוצאות התפעול	175
7.3.2 תחזית רו"ה	177
7.3.3 תחזית תזרים מזומנים	178
7.4 מבחני תקפות	178



8. יישום תוכנית הפיתוח	180
8.1 יישום תוכנית הפיתוח העסקי לאור המעבר לבניין החדש	180
8.1.1 יישום תרומה מעבר XXX לבניין הספרייה החדש	180
8.1.2 יישום לאחר מעבר XXX לבניין החדש	181
8.2 מודל פעולה למחלקה עסקית	182
8.2.1 מנהל עסקי	183
8.2.2 מנהל שיווק	183
8.3 אבני דרך ביישום התכנית העסקית	183
8.3.1 מוצרים	184
8.3.2 שירותים	184
8.3.3 פעילויות	185
נספחים	186



1. תמצית מנהלים

1.1 כללי

מטרת תוכנית עסקית זו לערוך שינויי מהותי בתחום ההכנסות העצמיות של ה-XXX. כיום ל-XXX תקציב שנתי של כ-XXX מיליון ₪, כאשר קצת מעל XXX ₪ בלבד (קצת מעל XXX אחוז) נובעים מהכנסות עצמיות של XXX.

תכנית זו תציג מערך חשיבה מגובש לשיפור מהותי בהיקפי ההכנסות העצמיות. לצורך כך נלמדה ונותחה פעילות ה-XXX במכלול פעילויותיה, הוגדרו יעדי גידול ונבחנו דרכים ואמצעים להגדלת היקפי ההכנסות העצמיות, הכל כמפורט בהרחבה בגוף התוכנית העסקית.

תכנית הפיתוח העסקי עוסקת בשלושה מישורים להגדלת ההכנסות - הקמת חנויות פיזית ומקוונת (אינטרנטית), הרחבת היצע השירותים בתשלום והרחבת היצע הפעילויות בתשלום.

התכנית מציגה עבודת חשיבה מגובשת ליישום תהליך הפיתוח, מגדירה קונספט פעולה עסקי ויעדי מכירות ואת מבנה העלויות הנדרש לעמידה ביעדי המכירות.

התכנית מתבססת על מידע וחומרים שהתקבלו מה-XXX וממקורות נוספים, על סקירת רקע ענפית רחבה שבוצעה על ידנו ועל שלל ראיונות עם צוות ה-XXX.

להלן תמצית התוכנית העסקית וממצאיה.

1.2 רקע ענפי

מוסדות תרבות לאומיים, אמונים על אוצר תרבותי ייחודי ועל חשיפת תכנים לקהל הרחב.

פעילותה הכלכלית של XXX דומה במאפייניה למוסדות תרבות שונים ומגוונים העוסקים בהפצת ידע, תכנים היסטוריים, תרבותיים ואומנותיים שונים וכן, רמה טכנולוגית גבוהה.

ל-XXX יתרונות רבים במגוון נושאים בה היא עוסקת, בין אם בתחום ייעודה התרבותי, ובין בגודלה ובהיקף נכסיה היחסי לספריות ומוסדות התרבות בארץ. כמו כן, בעבודה זאת נמצא כי על ה-XXX לאמץ מאפיינים כלכליים שונים ממוסדות תרבות דומים לה בארץ ובעולם וליישם בהתאם לאופייה הייחודי ושאיפותיה.

XXX בעולם, מנהיגות על פני השנים, מגמה הולכת וגוברת של מכירת טובין הכוללים מוצרים, שירותים ופעילויות שונות. ניתן לזהות מגמה זו בחנויות פיזיות שהוקמו במבני הספריות, במכירות מקוונות, במכירת שירותים שהם מעבר לשירותים הבסיסיים, אשר לרוב התקיימו עד לשלבים בהן החלו הספריות למכור מוצרים, בהפעלת מגוון פעילויות הכוללות סיורים, אירועים ציבוריים ופרטיים בעלי אופי המתאים לפעילות XXX וכד.



מבלי יכולת ללמוד את היקפי הפעילות בצורה מובנית המתבססת על דוחות כספיים, ניתן להתרשם כי היקפי פעילות המכירות העצמיות לסוגיהן הולכים וגדלים וב-XXX שנסקרו, מגיעים היקפי המכירות לנפחים משמעותיים וגדולים משמעותית מאלו של XXX בישראל.

הסביבה הענפית המקבילה, או גם ניתן לומר "מתחרה", לתחומי פעילותה של ה-XXX, כוללים מגוון תחומי עיסוק. הסביבה הענפית מאופיינת בתרשים הבא.



1.3 אסטרטגיה עסקית

הסביבה העסקית בה פועלת ה-XXX מגוונת ומאפשרת כר פעולה נרחב במגוון תחומים כאמור. ל-XXX גם יכולות מגוונות הניתנות לתרגום למונחים של יצירת הכנסות. במונחי אסטרטגיה עסקית, ניתן לומר בוודאות כי בפני ה-XXX עומדות הזדמנויות עסקיות שיש להשכיל ולנצלן ליצירת הכנסות.

יכולות ה-XXX כוללים אוצר עצום של נכסי ידע ותרבות, כוח אדם בעל ידע רב, תשתית רחבה ומגוונת להפעלת מנגנונים ליצירת הכנסות ועוד.

כיעד אסטרטגי, על ה-XXX לפעול כדי להרחיב את היקף באי ה-XXX לסוגיהם, הן אלו המייצרים הכנסות מיידיות והן אלו שאינם מייצרים הכנסות מיידיות. כל תנועת קהל ל-XXX ברמה פיזית או מקוונת, תורמת להגברת המודעות ל-XXX ופעילותה. לכן יש לשקוד ולהשקיע גם בקהל שאינו מייצר הכנסה מיידית ל-XXX.

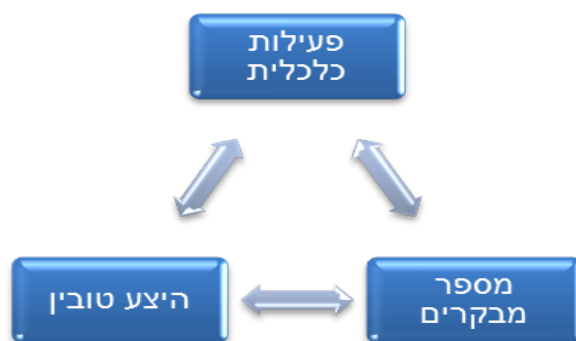
לצורך הגדלת כמות הבאים ל-XXX (לרבות לאתר האינטרנט שלה), על ה-XXX להתמקד בשני אופני פעולה אסטרטגיים:

אופן הפעולה הראשון, הקמת תשתית ותפעול של מערך למכירת טובין, הכולל שלושה קווי פעילויות: מוצרים, שירותים ופעילויות, בהם דנה תוכנית עסקית זו בהרחבה. מערך טובין זה יתבסס על השירותים והפעילויות הקיימים כיום ב-XXX, ירחיב אותם ויקנה



להם אופי עסקי באמצעות הוספת תכנים ופיתוח קו מוצרים ל-XXX. למערך השירותים והפעילויות תתווסף פעילות של חנויות (פיזית ומקוונת).

כלומר היקף הפעילות הוא פונקציה של שני יעדים אסטרטגיים, עם זיקה הדדית ביניהם: יצור תנועת קהל ל-XXX והעמדת תשתית למכירת טובין.



אופן הפעולה האסטרטגי השני, המשלים את אופן הפעולה שהוצג לעיל, הוא צורך בעריכת שינויי מהותי במערך השיווק של ה-XXX, במיתוג ה-XXX, ביצירת "ניראות" בולטת ושונה מזו שהתקיימה עד היום. שינוי גישה זה יתבטא בעבודת שיווק ומיתוג בהיקפים גדולים משמעותית מאלו שבוצעו עד היום. מדיניות השיווק ואמצעי השיווק מוצגים ומפורטים בגוף התוכנית העסקית בהרחבה.

הצגת האסטרטגיה העסקית על מכלול ההתלבטויות הכרוכות בה מוצגים בפרק האסטרטגיה העסקית (פרק 4).

1.4 המודל העסקי

מודל הפיתוח העסקי מושתת על תוספת הפעילות בשלושת מישורי הפעילות שצוינו - מוצרים, שירותים ופעילויות ואינה עוסקת בפעילות הקיימת של ה-XXX, אשר כאמור ברובה, אינה מייצרת הכנסות כיום.

המודל העסקי המוצג עוסק בעיקרו בתוספת הפעילות שמטרת יצירת הכנסות עצמיות ואינו עוסק בפעילות הקיימת של ה-XXX, אם כי הוא בהחלט לומד ממנה כדי ליישם את מטרותיו.

מערך המוצרים יימכר בשתי פלטפורמות שונות, חנות פיזית במשכן ה-XXX ובחנות מקוונת באתר האינטרנט של ה-XXX. למערך המוצרים פוטנציאל כלכלי רב יחסית ליתר התחומים.

מערך שירותי ה-XXX נשען ברובו על השירותים המוצעים כיום, על הרחבתם ופתיחתם לקהלים נוספים. השירותים הנוספים יינתנו בתשלום וזאת מבלי לפגוע בשירותי ה-XXX החינמיים הקיימים.



המודל העסקי מתבסס במידה רבה על קבלת סיוע בתנופת הפיתוח, באמצעי שיווק ומיתוג הדורשים העמדת תקציבים מתאימים.



נציין כבר בשלב זה כי מודל הפעילות מציע להמשיך ולפתח את תחומי פעילויות האירועים והסיורים, אף שאינם מייצרים רווח תפעולי, אך תורמים עקיפות, באמצעות סינרגיה ליצירת רווחיות לכלל הפעילות.

ליישום הליך הפיתוח העסקי, יהיה על ה-XXX לשנות גישה באשר למהלכים עסקיים שמטרתם יצירת הכנסות. על ה-XXX כארגון, להפנים שפעילותה מייצרת ערך כלכלי לציבור, עליו היא תגבה תשלומים.

להבטחת הצלחת מהלך הפיתוח ושימורו, ה-XXX תקים צוות פיתוח עסקי שיפעל בכפוף להנהלת ה-XXX ותחתיו יפעלו מנהל עסקים ומנהל שיווק שימונו לצורך כך ויפעלו בסנכרון שוטף עם מחלקות ה-XXX. להרחבה ראה פרק המודל העסקי (פרק 5).

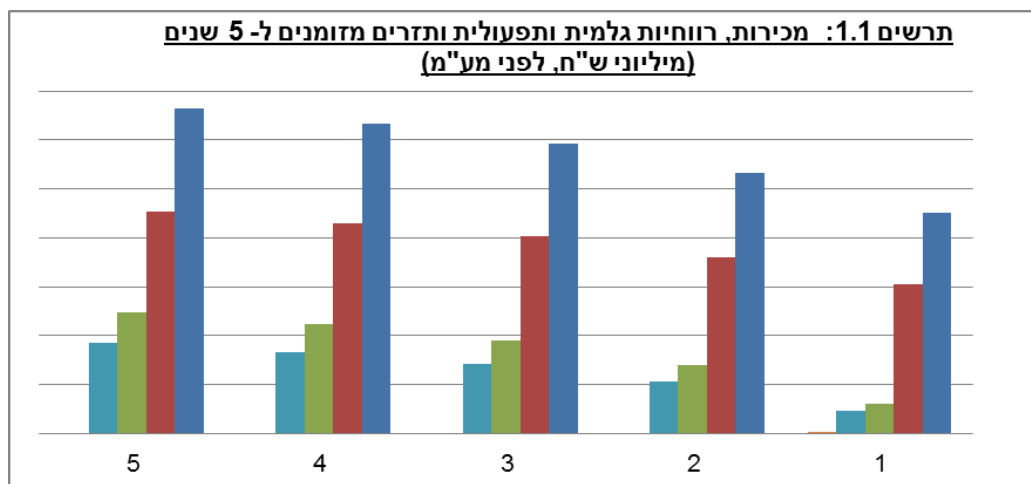
1.5 תכנית פעולה כלכלית

תכנית הפעולה הכלכלית מבטאת את יעדי הפעילות הכמותיים, המגדירים יעדי מכירות כספיים, עלויות רכש ועלויות מערך תפעול. כל אלו מגדירים תוכנית פיננסית כוללת ממנה נגזרים רווחיות ותזרים מזומנים לטווח חמש שנות פעילות.

סך תוספת ההכנסות ל-XXX צפויות לעמוד על כ-XXX מיליון ₪ לשנה ממוצעת, הרווח הגולמי על כ-XXX מיליון ₪ לשנה ממוצעת, הרווח התפעולי על כ-XXX מיליון ₪ לשנה ממוצעת ותזרים המזומנים על כ-XXX מיליון ₪ לשנה ממוצעת.



להלן תרשים 1.1 ולוח 1.1 המציגים את יעדי הפעילות לטווח חמש שנות פעילות.



XXX								
לוח 1.1: תכנית פעולה כלכלית								
סעיף / שנה	1	2	3	4	5	סה"כ	שנה ממוצעת	אחוז מהפדיון
הכנסות	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX%
רווח גולמי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX%
רווח תפעולי	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX%
תזרים מזומנים	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX%

נערכו מבחני כדאיות כלכליים לבחינת מידת תקפות הממצאים ונמצא כי התוכנית כדאית ליישום (להרחבה ראה פרק 7).

1.6 מהלכים ליישום תוכנית הפיתוח

קיימת מורכבות מסוימת ביישום תוכנית הפיתוח הנובעת מהמעבר המתוכנן למשכן החדש של ה-XXX בשנת XXX. ישנם תחומים שכדאיות פעולות הפיתוח שלהם מיידיית, כגון הקמת החנות המקוונת, הרחבת השירותים וחלק מהפעילויות. כדאיות הפעלה מיידיית של נושאים אחרים, כגון הקמת החנות הפיזית וחלק אחר של הפעילויות אינה מובהקת.

התוכנית העסקית שמה דגש לכלים והאמצעים ליישום מהלכי הפיתוח. הצלחת יישום התוכנית מבוססת על הפעלת כלים אלו הכוללים הפעלת צוות או ועדת פיתוח עסקי, מינוי מנהל עסקים ומנהל שיווק שיפעלו בתאום עם ועדת הפיתוח העסקי והנהלת ה-XXX מחד ומול מנהלי המחלקות מאידך. תוספת עובדים אחרים ועוד. הכל כמפורט בגוף התוכנית בהרחבה.



התוכנית מציגה סל מוצרים, שירותים ופעילויות, המבוסס על לימוד פעילותם של XXX, XXX אחרות וגופים מקבילים אחרים וכן על שיקולים כלכליים אחרים. עם זאת, כפי שנאמר על ידנו לא אחת, מומלץ להסתייע בסקר דעת קהל שיתמוך או יחדד ויבסס את סלי המוצרים, השירותים והפעילויות.

1.7 הערות כלליות

כל נתוני התכנית נקובים באלפי ₪ או ב- ₪, לפני מע"מ ובמחירים קבועים, כמפורט בגוף התכנית ובלוחות המצורפים, אלא אם צוין אחרת.

במקרה של סתירה בין נתוני הלוחות למידע המופיע בטקסט, נתוני הלוחות גוברים.

ברצוננו להודות למנהלי ה- XXX ועובדיה ולבעלים ומנהלים של חנויות ספרים, עימם נפגשנו במהלך הכנת תוכנית זו, אשר סייעו לנו רבות בהכנת עבודה זו, בעבודת חשיבה משותפת, בהצעת רעיונות, באספקת מידע וחומרים ועוד.