



DR. MOZES CARMEL

— LAW OFFICE TEL AVIV —

US IMMIGRATION & RELOCATION STRATEGY

גיליון 3

ISSUE 03

# THE SMART LOOK MAGAZINE

— THE WHITE BOOK | BUSINESS PLAN ISSUE —

## From Vision to Evidence

הספר הלבן: תוכנית עסקית עם יסודות

Strategy,  
Numbers &  
Evidence

A Business  
Built to Operate

The E-2 & L-1A  
Connection

Inside the  
White Book Method

03

CONTENTS

הספר הלבן

תוכנית עסקית בשיטת הפירמה | מרעיון, דרך בדיקה, אל תוכנית שאפשר להפעיל.

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 03 | דבר העורך                   |
| 04 | דבר המייסד                  |
| 05 | מהו הספר הלבן?              |
| 06 | אפיון לפני כתיבה            |
| 07 | איך העסק מייצר ערך?         |
| 08 | השוק שמחוץ למצגת            |
| 09 | בידול שאפשר להרגיש          |
| 10 | סיכון עם תוכנית פעולה       |
| 11 | לרכוש או להקים?             |
| 12 | לאן הולך הכסף?              |
| 13 | עסק שיכול לעבוד             |
| 14 | הצוות שמאחורי התחזית        |
| 15 | איך מגיעים ללקוחות?         |
| 16 | מספרים שאפשר להסביר         |
| 17 | מטענה למסמך                 |
| 18 | החיבור לתיק ההגירה          |
| 19 | מפת התהליך                  |
| 20 | קרדיטים, מקורות וגילוי נאות |

ED

## לפני שמספרים את הסיפור

EDITOR'S NOTE

כדי לכתוב תוכנית משכנעת, צריך קודם לבנות בסיס שאפשר להאמין בו.

## לקרוא עם עט ביד

## ידע וגשר כאמצעי

הגיליון הזה קצר במכוון. כל פרק מציג רעיון, שאלות ותוצר שאפשר להכניס לעבודה. אפשר לקרוא ברצף ואפשר לפתוח דווקא במקום שבו העסק עדיין מעורר ספק: המחיר, השוק, הגיוס או ההון החוזר.

ההזמנה שלי היא לקרוא עם עט ביד. לסמן נתון חסר, לבדוק הנחה ולשאול מה ישתנה אם הדברים יתפתחו אחרת. תוכנית טובה אינה מבטלת אי ודאות; היא נותנת לה שם, משמעות ודרך טיפול.

ארז-רתם רקח מנהל הפירמה ופיתוח עסקי מפתח מתודת הספר הלבן

תוכנית עסקית היא המקום שבו השאיפה פוגשת את האחריות. היזם מגיע עם ניסיון, רעיון ורצון להתחיל. מולו עומדים שוק חדש, החלטות כספיות ואנשים שצריכים להבין כיצד העסק יעבוד. התפקיד שלנו הוא לבנות גשר בין העולמות האלה.

הספר הלבן נולד מתוך הצורך לחבר בין חשיבה עסקית, דיוק במסמכים ועבודה נרטיבית. לא מתחילים מהמשפט המרשים ביותר, אלא מהשאלה המדויקת ביותר. מי הלקוח? מה הוא קונה? מה כבר קיים? ומה עדיין טעון בדיקה?

נרטיב מקצועי עוזר לקרוא לראות את הקשרים. כאשר הנתון אינו נוח, בודקים אותו ומסבירים את השפעתו. כך התוכנית נעשית כלי החלטה עבור היזם.

## התוצר בספר הלבן

דיוק משפטי • השפעה נרטיבית • האדם לב התהליך

ארז-רתם רקח | דבר העורך | הספר הלבן

## FO

FOUNDER'S NOTE

## עסק, ראיות ושיקול דעת

תוכנית עסקית מסודרת מאפשרת לראות את החיבור בין המציאות העסקית לבין השאלות המשפטיות.

## תכנון שמכבד את המציאות

הספר הלבן מעניק מסגרת לתהליך הזה. הוא מאפשר לבנות תוכנית מתוך הנתונים, לערוך בדיקה מקצועית ולחזור להשלמות כשצריך. אין סיבה להסתיר את המורכבות; יש סיבה להסביר אותה בצורה ברורה.

מטרת העבודה היא לאפשר החלטות מושכלות ולהציג תמונה עקבית ומבוססת. כל תיק דורש בחינה פרטנית. שיקול הדעת של הרשות נשאר שלה, והמחויבות שלנו היא לדיוק, לבהירות ולעבודה יסודית.

עו"ד ד"ר אברהם מוזס כרמל מייסד הפירמה

## לראות את התמונה המלאה

בתהליך הגירה עסקי, ההחלטות אינן מתקבלות בתוך טבלה בלבד. הן נוגעות לאדם, למשפחה ולמערכת העסקית שהיזם מבקש להקים או להרחיב. האחריות המקצועית היא לברר מה ניתן לבסס ומה עדיין נמצא בגדר תכנון.

הבדיקה המשפטית והבדיקה העסקית צריכות לדבר זו עם זו. מחיר הרכישה, מבנה הבעלות, תפקיד היזם, גיוס העובדים ותחזית הפעילות משפיעים זה על זה. כשהם מוצגים בנפרד, קל לפספס פער; כשהם נבחנים יחד, אפשר לטפל בו.

תוכנית עסקית אינה מחליפה ראיות או עמידה בתנאי הדין. היא מארגנת את החומר ומסבירה את ההיגיון. ערכה נמצא בקשר בין הטענה למסמך ובין התחזית להנחות.

## התוצר בספר הלבן

המסמך צריך לתאר את העסק שניתן לבנות ולבסס, עם גבולות ברורים לידע הקיים.

עו"ד ד"ר אברהם מוזס כרמל | דבר המייסד

## 01

THE METHOD

## מהו הספר הלבן?

מתודה שמחברת בין ההיגיון העסקי, הנתונים והראיות - ומתרגמת אותם לתוכנית שניתן להבין, לבדוק וליישם.

## שלוש שכבות של בהירות

שכבת העסק מסבירה מה נמכר, למי וכיצד. שכבת הכסף מסבירה מה נדרש כדי לפעול ומה עשוי להישאר אחרי העלויות. שכבת הראיות מציגה מה כבר הוכח, מה נמצא בבדיקה ומה תלוי בביצוע עתידי.

הסדר הזה מצמצם סתירות: אם השיווק מניח קצב צמיחה מסוים, התפעול צריך לספק אותו וכוח האדם צריך להיות מתוקצב. כאשר ההנחות משתנות, מעדכנים יחד את הסיפור, התחזית והמסמכים.

## מתחילים בשאלות

הספר הלבן הוא מסגרת העבודה של הפירמה לפיתוח התוכנית העסקית ולארגון התשתית שמאחוריה. מתחילים באדם, בעסק ובמטרות; ממשיכים לבחינת השוק והמספרים; ורק אז בונים את המסמך. כל טענה משמעותית מקבלת מקור, הסבר או סימון מפורש כהנחה.

העבודה נעזרת במודל עסקי, בניתוח חוזקות וסיכונים, בחשיבה על בידול ובתכנון הדרגתי. הכלים אינם רשימת חובה: בוחרים אותם לפי העסק. השאלה היא מה יאפשר לקבל החלטה טובה יותר ולזהות פער לפני שהוא הופך להתחייבות.

## התוצר בספר הלבן

מפת עבודה אחת, עם הנחות גלויות, מקורות מסומנים ופערים שמקבלים בעל אחריות.

שאלת העבודה: האם אפשר להסביר את העסק בלי להישען על סיסמאות?

## 02

DISCOVERY

## אפיון לפני כתיבה

לפני שבונים תחזית, מבררים מי עומד מאחורי העסק, מה כבר קיים ומה עדיין צריך להיבנות.

## מה אוספים עכשיו?

אוספים פרטי בעלות, ניסיון מקצועי, תיאור פעילות, תקציב, הצעות מחיר והסכמות קיימות. ליד כל פריט רושמים את המצב: מסמך חתום, הצעה, מידע בעל פה או הנחה. טיוטה אינה חוזה, והתעניינות של לקוח אינה מכירה.

בסיום מגדירים את השאלות הפתוחות, את מסמכי ההשלמה ואת מועד ההכרעה. כאשר חסר נתון מהותי, מתקדמים עם הנחה מסומנת ובודקים את השפעתה במקום להציג ודאות שאין לנו.

## תמונת פתיחה אמינה

פגישת האפיון מרכזת את ניסיון היזם, התקציב הזמין, המוצר או השירות, מיקום הפעילות והיעדים. יש הבדל בין עסק שכבר פועל, רכישה שנמצאת במשא ומתן ורעיון שעדיין לא נבדק. ההבדל חייב להיות ברור כבר בעמוד הראשון.

מפרידים בין יעד עסקי, יעד משפחתי ויעד הגירה. לעיתים הם תומכים זה בזה ולעיתים הם יוצרים מתח: מיקום רצוי למשפחה עשוי להיות יקר לעסק; תקציב רכישה גבוה עשוי להשאיר מעט הון חוזר. האפיון מציף את הבחירות האלה מוקדם.

## התוצר בספר הלבן

מסמך אפיון קצר: מטרות, משאבים, מצב נוכחי, מגבלות ורשימת השלמות.

שאלת העבודה: איזה מידע חסר עשוי לשנות את ההחלטה כולה?

## 03

## BUSINESS MODEL

## איך העסק מייצר ערך?

מודל עסקי טוב מחבר בין בעיה של לקוח, פתרון שהוא מוכן לרכוש ומערכת המסוגלת לספק אותו.

## היגיון ההכנסה

מגדירים לקוח ממוקד וצורך ממשי. אחר כך מפרטים את הצעת הערך, המחיר, ערוץ המכירה ואופן האספקה. המודל העסקי מאפשר לראות את הקשרים: מי שמשלם אינו תמיד המשתמש, והכנסה חד פעמית מתנהגת אחרת מהכנסה חוזרת.

המודל כולל גם משאבים, פעילויות, שותפים ועלויות. שירות שנראה רווחי על הנייר עשוי לדרוש שעות עבודה רבות, ציוד יקר או זמני המתנה. בוחנים את העסק כמערכת כדי שהתחזית תישען על דרך פעולה אפשרית.

## בדיקה ברמת העסקה

מפרקים עסקה אחת: מה המחיר, מה העלות הישירה, כמה זמן נדרש ומה נשאר לפני הוצאות קבועות. לאחר מכן בודקים את מגבלת הקיבולת: כמה עסקאות אפשר לבצע בחודש עם הצוות והציוד המתוכננים.

מודל שמבוסס על הפניות אישיות בלבד דורש הסבר כיצד יפעל בשוק חדש. מודל המבוסס על חוזים חוזרים דורש בדיקת תנאי החוזים, משך ההתקשרות והסיכון לאובדן לקוח מרכזי.

## התוצר בספר הלבן

מפת מודל עסקי וקשר ברור בין לקוח, מחיר, אספקה, משאבים ועלות.

שאלת העבודה: מה נשאר מכל מכירה, ומה מגביל את היקף הפעילות?

## 04

MARKET RESEARCH

## השוק שמחוץ למצגת

גודל השוק נותן הקשר; בדיקה מקומית מלמדת אם העסק יכול למצוא לקוחות אמיתיים.

## לחקור את המגרש הנכון

מגדירים ענף, אזור וקהל יעד. משלבים נתונים ציבוריים עם בדיקה ישירה: מחירי מתחרים, ראיונות, הצעות מחיר ונתוני ביקוש. מספר ארצי גדול אינו מוכיח ביקוש בשכונה, בעיר או בפלח שאליו העסק מתכוון להגיע.

בכל נתון מציינים מקור, תאריך והיקף גאוגרפי. אם נתון מתייחס לענף רחב מהפעילות שלנו, אומרים זאת. חשוב לזהות גם את החלופות: הלקוח יכול לבחור מתחרה, פתרון זול יותר או להימנע מהרכישה לחלוטין.

## להפוך מחקר להחלטה

השוואת מתחרים צריכה להשפיע על מחיר, שירות, שעות פעילות או מיקום. אין טעם להוסיף עמודי מידע שאינם משנים דבר בתוכנית. מסקנת המחקר צריכה להסביר איזו בחירה נעשתה ועל איזה בסיס.

מכתבי התעניינות ושיחות עם לקוחות מסייעים לבחון ביקוש, אבל מתעדים אותם לפי מצבם האמיתי. מכירה צפויה אינה הכנסה קיימת. התחזית צריכה לשקף גם את הזמן והתקציב הנדרשים להמרת עניין לרכישה.

## התוצר בספר הלבן

תמצית מחקר שוק עם מקורות, מפת מתחרים והשלכות על המודל העסקי.

שאלת העבודה: איזה ממצא בשוק גרם לנו לשנות את התוכנית?

## 05

## POSITIONING

## בידול שאפשר להרגיש

בידול מתחיל בהבדל שהלקוח מבין, מעריך ומוכן לבחור בו.

## בידול עם מחיר תפעולי

אם מבטיחים אספקה מהירה, מתמחרים מלאי וצוות. אם מציעים שירות אישי, מודדים כמה לקוחות אפשר לשרת. אם מתבססים על ידע מיוחד, מסבירים איך הוא יעבור לתהליכים ולא יישאר רק אצל היזם.

בודקים את המסר מול לקוחות ומול מחירים קיימים. הבידול צריך להופיע באותה צורה באתר, בהצעת המחיר, בתוכנית השיווק ובתחזית. שינוי במיצוב עשוי לחייב גם שינוי בעלויות ובמחיר.

## מעבר לתיאור איכות

המילים איכות, מקצועיות ושירות אינן מספיקות לבדן. מגדירים מה הלקוח יקבל בפועל: זמן תגובה קצר, התמחות במוצר מסוים, תהליך נוח יותר או שירות לפלח שאינו מקבל מענה מתאים. ההבדל צריך להתבטא בחוויית הרכישה ובאספקה.

חשיבה ברוח האוקיינוס הכחול יכולה לעזור לבחון מה לצמצם, מה להרחיב ומה ליצור. זו מסגרת לשאלות, לא הוכחה שאין תחרות. גם מוצר חדש מתחרה על תקציב הלקוח ועל הזמן שלו.

## התוצר בספר הלבן

משפט מיצוב, יתרון מוגדר והסבר כיצד העסק מממן ומספק אותו.

שאלת העבודה: למה לקוח יבחר דווקא בנו, וכיצד נדע שזה קרה?

## 06

SWOT &amp; RESILIENCE

## סיכון עם תוכנית פעולה

ניתוח סיכונים מועיל כשהוא מוביל להחלטות, לתקציב ולנקודות בקרה.

## להבחין בין פנימי לחיצוני

## לבנות חלופות מראש

בודקים מה יקרה אם ההשקה תידחה, אם עלות הגיוס תעלה או אם המכירות יתקדמו לאט יותר. התגובה יכולה להיות שלב פתיחה מצומצם, ספק חלופי או דחייה של הוצאה שאינה חיונית. לא כל סיכון מחייב אותה תשובה.

מסמנים גבולות החלטה: באיזה מצב עוצרים השקעה נוספת, מעדכנים מחיר או מצמצמים פעילות. חשוב לתקצב גם את הפתרון; חלופה שדורשת כסף שלא קיים אינה נותנת לעסק הגנה מעשית.

חוזקות וחולשות שייכות לעסק: ניסיון, צוות, תהליך או תלות באדם אחד. הזדמנויות ואיומים נמצאים בסביבה: ביקוש, תחרות, שכר, עונתיות או שינוי בתנאי האספקה. ההפרדה עוזרת להבין במה ניתן לטפל ישירות.

לכל סיכון מהותי בוחנים השפעה, סימן מוקדם ותגובה אפשרית. רשימת סיכונים ללא תגובה אינה תוכנית ניהול. תלות בלקוח אחד, לדוגמה, עשויה להצדיק יעד לפיזור הכנסות ומעקב חודשי אחר ריכוזיות.

## התוצר בספר הלבן

רשימת סיכונים מדורגת עם פעולה, אחראי, תקציב ונקודת החלטה.

שאלת העבודה: מה נבצע אם ההנחה החשובה ביותר לא תתממש?

## 07

ACQUISITION OR STARTUP

## לרכוש או להקים?

עסק קיים מציע היסטוריה; הקמה מציעה גמישות. בשני המקרים נדרשת בדיקה עצמאית.

## לקרוא מעבר למחיר

ברכישה בודקים מה עובר לקונה: ציוד, מלאי, זכויות שימוש, חוזים, מוניטין וצוות. נתוני המוכר צריכים להיבחן מול מסמכים ותנאי העסקה. הכנסות עבר אינן מבטיחות שהלקוחות, העובדים או הרווח יישארו לאחר החלפת הבעלות.

בהקמה בוחנים את עלויות ההתחלה ואת משך הזמן עד לפעילות. ציוד ושכירות הם רק חלק מהתמונה: נדרשים תהליכים, שיווק, כוח אדם והון חוזר. תקופה ללא הכנסה יכולה להיות צפויה ועדיין להיות יקרה.

## אותו מבחן, בסיס אחר

בונים תחזית על בסיס המצב לאחר העסקה. אם המוכר ביצע עבודה מרכזית, מתמחרים את החלפתו. אם חוזה תלוי בהסכמת צד שלישי, מתעדים את התנאי. נושאי מס, חוזים ורישוי מועברים לבעלי המקצוע המתאימים.

השוואה בין החלופות כוללת מחיר, זמן, סיכון ויכולת ניהול. לפעמים האפשרות הזולה ביותר לרכישה דורשת את ההשקעה הגדולה ביותר בתיקון. לפעמים הקמה הדרגתית מאפשרת לבדוק ביקוש לפני הרחבה.

## התוצר בספר הלבן

השוואת חלופות ותוכנית בדיקה לפני התחייבות, עם תנאים ונתונים לאימות.

שאלת העבודה: מה בדיוק אנחנו קונים, ומה נצטרך לבנות בעצמנו?

## 08

CAPITAL &amp; USE OF FUNDS

## לאן הולך הכסף?

תקציב ההשקעה צריך להסביר שימוש, תזמון ומקור - ולא להסתפק בסכום כולל.

## להשאיר יכולת פעולה

הון חוזר מאפשר לשלם שכר, שכירות וספקים בזמן שהמכירות מתבססות. התקציב צריך להתחשב במועדי גבייה ובתנאי התשלום. עסק יכול להציג רווח צפוי ועדיין להיתקל במחסור במזומן בתחילת הדרך.

בודקים מאין מגיע המימון ומהם התנאים שלו. אם קיימת הלוואה, התחזית צריכה לכלול את ההחזרים והעלות. בתיק הגירה, אופן הצגת ההשקעה ומקורות הכסף נבחן בנפרד עם עורך הדין לפי המסלול.

## לפרק את ההשקעה

מפרידים בין רכישה, ציוד, התאמות, פיקדונות, מלאי, שיווק והון חוזר. לצד כל שורה מופיעים הסכום, מועד התשלום והמסמך התומך. מבחינים בין כסף שכבר שולם, התחייבות קיימת וסכום עתידי המתוכנן לשימוש.

שומרים על עקביות בין התקציב, דפי הבנק, החוזים והתחזית. אין לספור אותה הוצאה פעמיים או לערבב השקעה בעסק עם הוצאות המחיה של המשפחה. לכל אחת מהן נדרש תקציב נפרד כדי לראות את התמונה האמיתית.

## התוצר בספר הלבן

טבלת שימושים ומקורות, לוח תשלומים ומסמכים המאפשרים לעקוב אחר הכסף.

שאלת העבודה: כמה מזומן יישאר ביום שבו העסק יתחיל לפעול?

## 09

## OPERATIONS

## עסק שיכול לעבוד

התוכנית צריכה להראות איך לקוח עובר מפנייה ראשונה לתשלום ולאספקה.

## להתקדם בשלבים

## לתאר תהליך אמיתי

גישה הדרגתית מתחילה במערך שמסוגל לספק את השירות ברמה הנדרשת. אחר כך מוסיפים קיבולת בהתאם לביקוש ולמשאבים. צמצום בשלב ההתחלה אינו מצדיק ויתור על בדיקות בטיחות, חוזים או דרישות החלות על הפעילות.

מגדירים מדדים פשוטים: זמן אספקה, שיעור תיקונים, תפוקה וגבייה. אותם מדדים מאפשרים לבדוק אם הצמיחה נשענת על יכולת אמיתית. כמות מכירות שאינה תואמת את הקיבולת מחייבת תיקון של התחזית.

משרטטים את שלבי העבודה: קבלת פנייה, הצעת מחיר, הזמנה, ביצוע, בקרה וגבייה. בכל שלב מגדירים אחראי, משך זמן ותלות. כך מתגלים צווארי בקבוק שאינם נראים בתיאור כללי של העסק.

מפרטים מקום פעילות, ציוד, מערכות, ספקים ותנאי רישוי רלוונטיים. מסמך שעדיין לא התקבל מסומן כמשימה פתוחה. תוכנית ההשקה צריכה להתחשב בתלות באישור, באספקת ציוד או בהכנת המקום.

## התוצר בספר הלבן

מפת תפעול, משאבים ולוח השקה, עם תלות, אחריות ומדדי ביצוע.

שאלת העבודה: מי מבצע כל שלב, וכמה פעילות המערכת מסוגלת לספק?

## 10

## הצוות שמאחורי התחזית

PEOPLE &amp; MANAGEMENT

כוח אדם הוא חיבור בין תפקיד, צורך תפעולי, תזמון ועלות מלאה.

## תפקיד לפני מספר

מתחילים במשימות שהעסק צריך לבצע ומתרגמים אותן לתפקידים. לכל תפקיד מגדירים אחריות, היקף עבודה, כישורים וכפיפות. תרשים ארגוני ללא תיאור עבודה עלול להסתיר מצב שבו היזם מבצע בפועל כמעט הכול.

מפרידים בין עובד מועסק, מועמד, הסכם מותנה ותכנון עתידי. כל מצב מקבל תיאור מדויק. גם קבלן חיצוני אינו הופך אוטומטית לעובד, וההבחנה צריכה להופיע בתקציב, בחוזה ובמסמכי ההגירה.

## לוח גיוס שאפשר לממן

מחברים את מועד הגיוס לאבן דרך עסקית ומחשבים עלות מעבר לשכר הבסיס: הכשרה, ציוד, גיוס ועלויות מעסיק לפי הנתונים הרלוונטיים. אומדן שלא אומת מסומן כהנחה ונבדק עם איש מקצוע.

מתארים את תפקיד היזם ואת העברת הידע לצוות. בתוכנית עבור מנהל או משקיע, המבנה צריך לשקף את הפעילות האמיתית. אין מספר עובדים אחיד שמבטיח התאמה לכל עסק או למסלול הגירה.

## התוצר בספר הלבן

תרשים ארגוני, תיאורי תפקידים, לוח גיוס ותקציב כוח אדם מסונכרן.

שאלת העבודה: מי יאפשר לעסק לצמוח, ומתי נוכל לשלם לו?

## 11

MARKETING &amp; GROWTH

## איך מגיעים ללקוחות?

תחזית מכירות מתחילה בדרך שאפשר להסביר מפנייה ראשונה ללקוח משלם.

## ניסוי לפני הרחבה

מתחילים בתקציב בדיקה ובמדדים ברורים. עוקבים אחר פניות רלוונטיות, עלות גיוס לקוח, זמן סגירה וערך העסקה. כאשר אין נתוני עבר, מציגים טווח הנחות ומגדירים כיצד ייאסף מידע מהשטח.

צמיחה יכולה להגיע גם משימור, רכישות חוזרות ושיפור ההצעה. לא מניחים שכל לקוח יחזור או שכל פנייה תיסגר. אחרי תקופת בדיקה מעדכנים את התחזית לפי הנתונים ולא לפי התחושה שהקמפיין נראה טוב.

## ערוץ, מסר ותקציב

בוחרים ערוצים המתאימים לקהל ולמוצר: שותפויות, מכירה ישירה, חיפוש, תוכן או הפניות. לכל ערוץ מגדירים מסר, תקציב ומדד. הופעה ברשת אינה זהה למכירה; התוכנית צריכה לתאר כיצד נבנית ההמרה.

מפרידים בין פרסום, טיפול בפניות וסגירת עסקאות. לעיתים התקציב מביא פניות אך אין מי שיענה בזמן. לעיתים תהליך המכירה ארוך מהצפוי. המגבלות האלה צריכות להשתקף בתזמון ההכנסות.

## התוצר בספר הלבן

תוכנית שיווק עם ערוצים, תקציב, משפך מכירה ונקודות מדידה.

שאלת העבודה: כמה עולה להשיג לקוח, וכמה זמן נדרש עד לתשלום?

## 12

FINANCIAL MODEL

## מספרים שאפשר להסביר

התחזית היא תרגום של ההנחות העסקיות למספרים, לא יעד שנכתב לאחור.

## לבנות מלמטה למעלה

מתחילים בכמות עסקאות, מחיר, קיבולת וקצב כניסה לשוק. מוסיפים עלויות ישירות, הוצאות קבועות, שכר והשקעות. לכל מספר מהותי מצינים את הבסיס: נתון עבר, הצעת מחיר, בדיקת שוק או הנחה.

מפרידים בין רווח והפסד לבין תזרים מזומנים. התשלום ללקוח, הרכישה מספק והחזר ההלוואה עשויים לקרות במועדים שונים. בוחנים את המזומן לאורך התקופה כדי לזהות מראש צורך במימון נוסף.

## דוגמה לימודית בלבד

נניח מחיר עסקה של 500 דולר ועלות משתנה של 200 דולר. התרומה להוצאות הקבועות היא 300 דולר. אם ההוצאות הקבועות הן 9,000 דולר בחודש, נדרשות 30 עסקאות לאיזון תפעולי פשוט, לפני מסים והשפעות נוספות.

בונים תרחיש בסיס ותרחיש שמרני ומשנים משתנים משמעותיים: מחיר, מכירות, שכר וזמן השקה. בתוכנית המלאה בודקים גם הוצאות שאינן כלולות בדוגמה. הנתונים כאן להמחשה ואינם תחזית או המלצת השקעה.

## התוצר בספר הלבן

תחזית עם הנחות, תזרים, נקודת איזון ובדיקת רגישות שאפשר לשחזר.

שאלת העבודה: האם אדם אחר יכול להגיע לאותה תוצאה מתוך ההנחות?

## 13

## מטענה למסמך

EVIDENCE &amp; VERIFICATION

תשתית ראיות טובה מאפשרת לבדוק כל טענה בלי לנחש מהיכן נלקחה.

## לבנות שרשרת בדיקה

## לשמור על מצב הדברים

מסמנים מסמכים חתומים, טיוטות ותנאים שעדיין לא התממשו. מכתב כוונות אינו מתואר כחוזה מחייב ללא בסיס לכך. הצעת עבודה אינה מוצגת כאילו העובד כבר החל לעבוד. תיעוד מדויק משפר את אמינות התמונה.

מנהל התיק מרכז גרסה עדכנית אחת. שינויים במחיר, במיקום או בצוות עוברים גם לתחזית ולנספחים. לקראת הסיום בודקים את ההפניות ואת הקבצים כדי שהקורא ימצא את המסמך הנכון במהירות.

יוצרים טבלת טענות ומקורות: חוזה, חשבונית, דף בנק, מסמך בעלות, רישיון או נתון מחקר. לכל טענה מוצמד מסמך או הסבר שהיא תחזית. מסמך תומך בטענה מסוימת; הוא אינו מוכיח בהכרח את כל התיאור שמסביבו.

בודקים תאריכים, צדדים, סכומים וגרסאות. אם התוכנית מציגה סכום השקעה אחד וטבלת ההוצאות סכום אחר, פותרים את ההבדל לפני הגשה. גם מספר קטן יכול להצביע על בעיית עקביות רחבה.

## התוצר בספר הלבן

מטריצת ראיות ואינדקס נספחים, עם גרסאות, תאריכים ורשימת פערים.

שאלת העבודה: איזה מסמך תומך בטענה, ומה הוא מוכיח בפועל?

## 14

LEGAL REFRAMING

## החיבור לתיק ההגירה

אותו עסק עשוי להיבחן אחרת במסלולים שונים. התוכנית צריכה להיות אמיתית ומותאמת להקשר המשפטי.

## מתודה ובדיקה משפטית

הספר הלבן הוא מתודת העבודה של הפירמה, ואינו טופס רשמי או תקן ממשלתי. הוא מרכז את הנתונים כדי לאפשר לעורך הדין לבחון את התאמת העסק ואת פערי הראיות. הסיפור נכתב לפי המציאות והמסמכים.

לפני שימוש בתוכנית בתיק מסוים, עורך הדין בודק את הדרישות המעודכנות ואת הוראות הגוף המטפל. אין להציג תחזית כממצא שכבר התממש או ליצור הבטחה לאישור. ההחלטה נתונה לרשות המוסמכת.

## מה התוכנית יכולה לתרום?

בתיק E-2 התוכנית עשויה לסייע בהסברת הפעילות, ההשקעה, יכולת הפיתוח והניהול וההיבט של עסק שאינו שולי. בהנחיות מחלקת המדינה, יכולת עתידית לעניין השוליות אמורה בדרך כלל להתממש בתוך חמש שנים מתחילת הפעילות הרגילה. [1]

בתיק L-1A של משרד חדש יש חשיבות להסבר כיצד הפעילות תתמוך בתפקיד ניהולי או ביצועי בתוך שנה. תחזית כוח האדם והתפעול צריכה להתחבר לתיאור התפקיד ולתשתית העסקית. [2] תוכנית עסקית לבדה אינה מוכיחה את מלוא תנאי המסלול.

## התוצר בספר הלבן

תוכנית שנבדקה מול מסלול ההגירה, עם פערים מסומנים והפניות לראיות.

שאלת העבודה: מה המסלול דורש להוכיח, ואיזה חומר עדיין חסר?

## MAP

THE WHITE BOOK WORKFLOW

## מרעיון לתוכנית מוכנה

התהליך מתקדם בשלבים, וחוזר לבדיקה בכל פעם שהנתונים משנים את התמונה.

## אפיון

01

מטרות, מצב קיים, תקציב והשלמות.

## מודל עסקי

02

לקוח, ערך, הכנסות ומשאבים.

## שוק ובידול

03

מחקר, מתחרים והצעת ערך.

## סיכונים ותפעול

04

חלופות, משימות ותוכנית הקמה.

## כסף וצוות

05

שימושים, גיוס ותזרים.

## ראיות

06

אימות, סנכרון ואינדקס נספחים.

## בחינה משפטית

07

התאמה למסלול ופערים להשלמה.

## תוכנית ובקרה

08

מסמך סופי, יעדים ועדכון לפי ביצוע.

## התוצר בספר הלבן

בכל שלב: הנחה → בדיקה → החלטה → מסמך → עדכון. הגרסה הסופית נשענת על חיבור בין כולם.

הצעד הראשון: אפיון מסודר לפני התחייבות ולפני כתיבת התחזית.

END

CREDITS &amp; SOURCES

## האדם בלב התהליך

הספר הלבן | תוכנית עסקית בשיטת הפירמה | גיליון 3

## מערכת וקרדיטים

## גילוי נאות

המגזין מציג מתודת תכנון ותוכן כללי. הוא אינו ייעוץ משפטי, חשבונאי או השקעות ואינו קובע התאמה של עסק או אדם למסלול. כל שימוש מחייב בדיקה פרטנית ועדכנית. אין הבטחה לאישור ויזה, להצלחת עסק או להכנסה.

דוגמאות מספריות הן להמחשה בלבד. מתודת הספר הלבן אינה דרישה ממשלתית, אישור רשמי או תקן של רשות אמריקאית. זכויות היוצרים בתוכן ובעריכה שמורות לפירמה; זכויות במקורות חיצוניים שמורות לבעליהן.

ד"ר אברהם מוזס כרמל ושות' | משפט אמריקאי והגירה. מתודת הספר הלבן: ארז-רתם רקח. פיתוח משותף של שיטת העבודה לתיקי הגירה: ארז-רתם רקח וד"ר אברהם מוזס כרמל.

דבר העורך ודבר המייסד נכתבו עבור גיליון זה ואושרו לפרסום. איור השער נוצר באמצעות בינה מלאכותית.

## מקורות מקצועיים | נבדקו ב-13 באוקטובר 2026

[1] Department of State | 9 FAM 402.9-6(E)

[2] USCIS | Options for Alien Entrepreneurs

[3] SBA | Plan your business

הקישורים פעילים. מקור 1 לפרק 14; מקור 2 לפרק 14; מקור 3 למסגרת התכנון והמחקר.

## לתיאום אפיון ראשוני

office@mozescarmel.co.il | 058-5511321