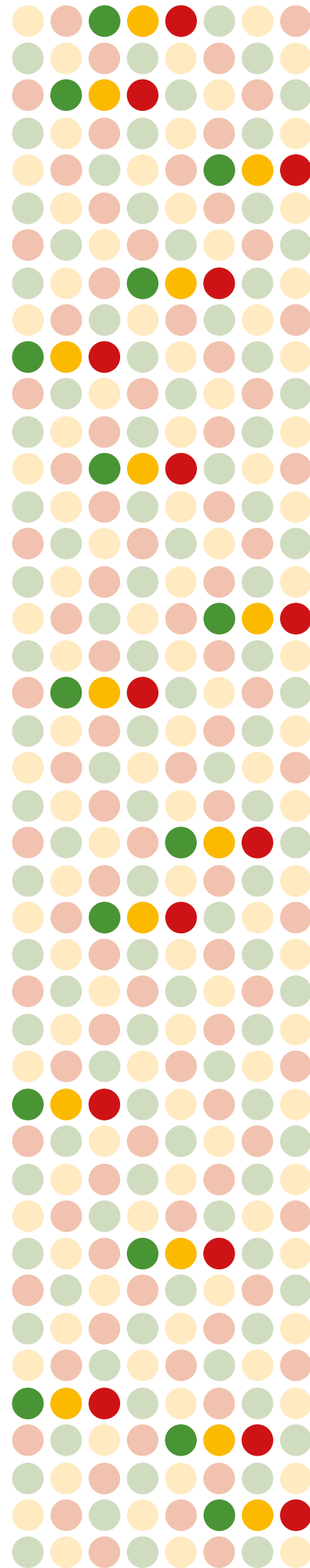


# המדריך השלם לכתיבת תוכנית עסקית

מבית חברת GONOGO



## תנאי שימוש במדריך

השימוש במדריך זה, לרבות בכל התכנים המופיעים בו, כמוהו כהסכמה לתנאי השימוש במדריך. יש לקרוא בעיון ובקפידה את תנאי השימוש. אם מכל סיבה שהיא מי מהקוראים אינם מקבלים את תנאי השימוש במדריך או מסרבים לאשר אותם, עליהם להימנע משימוש בו. יצוין, כי תנאי השימוש חלים על תכני המדריך הנגישים לגולשיו מכל אמצעי גלישה שהוא: מחשב נייד, מחשב נייד, טלפון סלולארי ועוד. המדריך השלם לכתיבת תוכנית עסקית נוצר על מנת לספק לקוראיו מידע חשוב, רלוונטי ועדכני, בנושא כתיבת תוכנית עסקית. יודגש, כי האחריות על שימוש במדריך חלה באופן בלעדי על הקוראים. חברת GONOGO לא תישא בכל סוג של אחריות לכל נזק - ישיר או עקיף - העלול להיגרם כתוצאה משימוש במדריך. החברה משקיעה כל מאמץ וכל משאב על מנת להעשיר את המדריך ולעדכנו בתכנים חדשים לתועלת הקוראים ולהנאתם. התכנים במדריך אינם מהווים תחליף לייעוץ מקצועי וחברת GONOGO אינה אחראית על אופן השימוש במידע ע"י הקוראים. זכויות היוצרים במדריך הן רכוש הבלעדי של חברת GONOGO ולכן חל איסור על שימוש, מסחרי, בתכנים המופיעים במדריך, לרבות מאגרי נתונים, תמונות וקבצים. הפצתם של תכנים וכל חומר אחר המופיע במדריך, העתקם ושכפולם מחייבים קבלת הסכמה בכתב מהחברה.

# תוכן עניינים

43. תיאור הענף: מגמות, הזדמנויות, היצע וביקוש

44. שוקי היעד ופוטנציאל השוק

47. זיהוי שחקנים עיקריים והתחרות

50. אסטרטגיה עסקית

52. ניתוח SWOT

55. היתרון התחרותי

57. קביעת אבני דרך להתפתחות עסקית

59. אסטרטגיית שיווקית ואסטרטגיית חדירה לשוק

60. התוכנית השיווקית

63. מבנה הארגון, ניהול וכח אדם

67. תפעול/ ייצור

69. אבטחת איכות

70. עיקרי התוכנית הפיננסית

71. ההון הדרוש והשימושים הצפויים

72. מקורות המימון ומבנה ההון

74. תחזית פיננסית - הדוחות הכספיים

76. גורמי סיכון והזדמנויות

78. נספחים

3. תנאי שימוש במדריך

## הקדמה

6. חברת GONOGO

7. אודות מדריך זה

9. אודות הכותבים

10. מהי תוכנית עסקית ומדוע היא חיונית?

12. עקרונות מנחים בכתיבת תוכנית עסקית

13. סוגי תוכניות עסקיות נפוצים

## פרק ראשון - שאלות מנחות טרם כתיבת תוכנית עסקית

17. הגדרת המוצר/ השירות

18. מיהם הלקוחות- הגדרת קהל היעד

20. מהי התועלת ללקוח

22. מהו היתרון התחרותי שלכם אל מול המתחרים?

23. מהו המודל העסקי

## פרק שני - פרקי התוכנית העסקית

28. תקציר המנהלים

30. תיאור העסק או המיזם / פרופיל חברה

32. גיבוש חזון ערכים ומטרות

34. היזמים

35. תיאור המוצר / השירות / הטכנולוגיה

37. התועלת ללקוח

38. קניין רוחני והגנה על פטנט

40. ניתוח הסביבה העסקית

41. תיאור הסביבה הגיאוגרפית- כלכלית

"Everything begins  
with an idea"  
Earl Nightingale

## הקדמה

חברת GONOGO

### אודות מדריך זה

מדריך זה נועד לסייע לקוראיו בשלב הראשון הפותח כל מהלך עסקי - כתיבת תוכנית עסקית מקצועית.

ערכנו את המדריך כך שיהיה מקיף מאוד ויכלול הדרכה מקצועית מפורטת וכוללת. ההדרכה מתייחסת לכל שלבי הקמת העסק וכתיבת התוכנית העסקית על כל פרקיה וסעיפיה, כולל השלב המקדים לכתיבת התוכנית העסקית - ביצוע תהליך מחקרי של בחינת המיזם והפוטנציאל העסקי שלו.

**החלק הראשון** שלאחר ההקדמה יציב בפניכם את השאלות שיש לשאול עוד בשלב הרעיון, שמטרתן היא לבדוק האם לרעיון יש היתכנות בסיסית ומה סיכויי להתממש, להצליח להתבסס ולהפוך לבר קיימא בתנאי הסביבה העסקית הקיימת. בנוסף, בחלק זה תידרשו למצוא תשובות לשאלות הבאות:

- מהי ההגדרה המדויקת של העסק או של הרעיון שלכם?
- על איזה צורך הוא בא לענות? מהן התועלות שהוא מציע ללקוח?
- מיחו הלקוח הפוטנציאלי שאליו אתם מכוונים? מה מאפיין אותו?
- באיזה מובן העסק שלכם חדשני?
- מדוע המוצר שלכם טוב יותר מזה של המתחרים?
- מהו היתרון התחרותי שלכם?
- וחשוב מכל - האם המוצר שלכם ריווחי?

זוהי מעין 'רשימת מכולת' של שאלות, המהוות מבחן ראשוני לפני המעבר לשלב הבא: כתיבת התוכנית העסקית. בשלב זה, הבחינה תיעשה כבר ב"שפת המספרים", שיציירו תמונת מצב מדויקת יותר ויאפשרו לאמוד את פוטנציאל הריווחיות של העסק, לתכנן מהלכים ולקבוע את אבני הדרך להתפתחות העסקית.

GONOGO מביאה עמה תפיסה חדשה, הקוראת להשקיע מחשבה והתמקדות בצעד הראשון, הפותח כל מהלך עסקי: כתיבת תוכנית עסקית.

אנחנו מאמינים כי על מנת לייצר תוכנית עסקית אפקטיבית, דרושה הבנה עמוקה המשלבת בין מספר תחומים; כלכלה, אנשים, שווקים, טכנולוגיות ומערכות עבודה מורכבות, תוך ראייה אסטרטגית רחבה והבנה במהלכים הטקטיים. התעלמות מאחד התחומים יכולה להביא לתוכנית מוטעית, וזו יכולה להוביל לכישלון הקונספט העסקי ואובדן היוזמה וההשקעה.

אנחנו מאמינים בהתמקדות ומכאן תחום עיסוקנו היחיד הנו בניית תוכניות עסקיות, כל **משאבינו מتركזים לכתיבת התוכנית המדויקת והמקיפה ביותר**, דבר המכריח אותנו להתמקד, להתמקצע, לחיות את הזירה העסקית, על כל היבטיה, בזמן אמת.

תהליך העבודה כולל גיבוש ובניית אסטרטגיה עסקית כוללת והפיכתה לתוכנית עבודה אשר תניב תוצאות ותקנה יתרון יחסי מתמשך בזירה העסקית.

משאבינו מتركזים  
לכתיבת התוכנית  
המדויקת והמקיפה ביותר

**החלק השני** ישרטט עבורכם את מבנה התוכנית העסקית והפרקים מהם היא מורכבת. יפורטו הנחיות לכתיבת כל פרק ופרק, יפורט מהו המידע שצריך להופיע בו וכן יצוינו דגשים מיוחדים שיש לשים אליהם לב.

מעקב צמוד אחר ההוראות וההנחיות במדריך זה, צעד אחר צעד, בעת כתיבת התוכנית העסקית שלכם, יוביל אתכם לבניה נכונה של תוכנית עסקית מקצועית אשר תתאר את העסק שלכם באופן בהיר ומדויק בעת ניסיון לגייס הון משקיעים למיזם, או בעת בחינת הכדאיות להקמתו.

גם אם לא ניחנתם ביכולת ניסוח גבוהה או ביכולות פיננסיות לביצוע החישובים הנדרשים, או אם אין בידכם את הזמן הדרוש לכתיבת תוכנית עסקית מקיפה, מדריך זה יוכל לשמש אתכם כבסיס ידע וכנקודת התייחסות, במידה ותחליטו להיעזר במומחה לכתיבת תוכניות עסקיות.

כמובן, שצוות המומחים של חברת GONOGO ישמח לעמוד לרשותכם וללוות אתכם בתהליך, משלב הרעיון עד שלב הביצוע, במקצועיות, במומחיות ובאופן אישי.

## אודות הכותבים

מדריך זה הינו פרי עטם של מומחי חברת GONOGO, המתמחה בכתיבת תוכניות עסקיות. הוא מבוסס על ניסיונם העשיר של חברי הצוות המקצועי, שליוו בנאמנות תהליכי כתיבה של תוכניות עסקיות רבות מסוגים שונים המיועדות למטרות ולצרכים מגוונים: החל מתוכניות עסקיות עבור יזמים ועסקים חדשים, דרך תוכניות עסקיות שנכתבו עבור חברות ותיקות וגדולות במשק הישראלי, אשר ביקשו ליישם את הידע, המקצועיות והמומחיות של GONOGO על מנת להפיח רוח חדשה של הצלחה בעסק שלהם.

**“A goal without a plan is just a wish”**

Antoine de Saint-Exupery

בעת כתיבת המדריך הקפדנו על הצגת התיאוריות המקצועיות כשהן נשענות על דוגמאות מהמציאות תוך שימוש בידע שצברנו ובראייה הכלכלית- העסקית הרחבה שפיתחנו במהלך השנים, בעת שליוונו עסקים שונים ומגוונים.

לאורך כל שנות עיסוקנו בתחום, היינו עדים, פעם אחר פעם, לתרומה המכרעת שיש לתוכנית עסקית טובה, ולמידה שהיא מהווה את התשתית היציבה עליה נבנים טפחות העסק. נוכחנו כי במקרים רבים, בהחלטה הראשונית לבנות תוכנית עסקית או לוותר על בנייתה טמון כל ההבדל בין עסק שמתקדם ומשיג את מטרותיו בזו אחר זו, לבין עסק מדשדש, המאבד את דרכו ומבזבז משאבים לריק.

על כן החלטנו לשים לעצמנו כמטרה להפיץ ככל שנצליח את המסר החשוב בדבר נחיצותה האקוטית של התוכנית העסקית הבנויה נכון, להצלחתו של כל עסק באשר הוא. מטרת מדריך זה היא לסייע לעסקים, חדשים וקיימים כאחד, לתכנן ולנסח את המסמך החשוב הזה, בהתבסס על ביצוע נכון של תהליך מחקרי, על מנת שיהווה נר לרגליהם בהתנהלותם העסקית.

**התוכנית העסקית מהווה את התשתית היציבה עליה נבנים טפחות העסק בצורה הממקסמת את הצלחתו**

## מהי תוכנית עסקית ומדוע היא חיובית?

העולם היום עובר שינויים תמידיים, טכנולוגיות משתנות בקצב מהיר. בכל רגע צצות טכנולוגיות חדשות וטכנולוגיות אחרות נעלמות, הצרכים משתנים וצרכים חדשים מופיעים באופן תמידי. על מנת להצליח בעולם התחרותי והמשתנה יש להיות כל הזמן מעודכנים ולהוביל באמצעות יזמות וחדשנות.

התוכנית העסקית הינה כלי תכנוני הן עבור עסקים חדשים והן עבור עסקים קיימים.

עבור עסקים חדשים, התוכנית העסקית מגדירה את הצורך במוצר ו/או בשירות, העומדים בבסיס היוזמה העסקית, מציגה את המבנה התומך בפעילות זו וחשוב מכל, את הפוטנציאל הגלום בפעילות.

**"Innovation distinguishes between a leader and a Follower"**  
Steve Jobs

עבור עסקים קיימים, מהווה התוכנית העסקית (תוכנית עסקית פנימית) בסיס לתקציב עבודה שנתי ורב שנתי, המגובש לאחר ניתוח מעמיק של הסביבה העסקית בה פועלת החברה.

תוכנית עסקית לפעילות קיימת חייבת מטבעה להתעדכן מעת לעת, ולהתאים עצמה למציאות המשתנה.

לחילופין, תוכנית עסקית נדרשת עבור חברה קיימת, במקרים בהם עולה צורך בשיפור ו/או בהתאמת תהליכים בחברה, או כאשר החברה עומדת בפני פעילות עסקית חדשה או הרחבת הפעילות העסקית הקיימת, ומבקשת לבצע בדיקת היתכנות מסודרת טרם ביצועה בפועל.

על מנת שרעיון עסקי יקרום עור וגידים, בין אם מדובר ברעיון להקמת עסק חדש או במסגרת פיתוח עסק קיים, או על מנת שעסק קיים ישמר הצלחתו לאורך זמן, עליו להתבסס על יסודות מוצקים של תכנון ארוך טווח והתנהלות עסקית מבוקרת וידועה מראש. "שמרנות" הינה אחת ממילות המפתח בכל הנוגע לעסקים ומשמעותה בהקשר העסקי היא חיובית ולא שלילית. מסמך התוכנית העסקית מהווה מתווה דרך ומצפן להמשך הדרך ולאורך זמן.

"חדשנות" ו"יזמות" גם הן מילות מפתח חשובות בעולם העסקי, ובהחלט ניתן ורצוי "לחשוב בגדול" בדרך להצלחה. אולם מרגע שנטלתם את היוזמה, ועשיתם את הצעד הראשון בדרך למימוש הרעיון או המיזם, גבו את המהלכים שלכם בתוכנית עסקית מפורטת ומהודקת, שתשמש נקודת התייחסות ועוגן בצמתי ההחלטה השונים, אליהם תיקלעו לאורך הדרך.

**"To be successful you have to act big, think big, and talk big"**  
Aristotle Onassis

סיבות נוספות לחיוניותה של התוכנית העסקית:

- **מהווה מקור כח על בסיס ידע**- היא מחייבת ביצוע מחקר ואיסוף מידע רב ככל האפשר, הנוגע למכלול ההיבטים העסקיים, החל ממידע לגבי הסביבה הגיאוגרפית בה פועל העסק, כגון חוקים, תקנות ורגולציות ואשר צפויה להשפיע על התנהלות העסק, דרך מידע לגבי הסביבה התחרותית ופוטנציאל השוק וכלה באיסוף נתונים מספריים קשיחים, שמטרתם לשפוך אור ולספק את 'השורה התחתונה' לגבי כדאיות פתיחת העסק או ביצוע המהלך העסקי.
- **יוצרת תחושת ודאות**- זה נכון, תוכנית עסקית כמו תחומים אחרים (רפואה למשל...) איננה מדע מדויק, אך קיומה מאפשר הליכה במסלול צפוי ובעיניים פקוחות לרווחה. היא מגדירה את האופק העסקי שלכם ומונעת את הצורך להתבסס על תחושות בטן כשבאים לאמוד את סיכויי ההצלחה של העסק, משום שהיא מספקת נתונים מספריים מדידים.
- **מצמצמת ומגדירה סיכונים**- ההתנהלות בעולם העסקי כרוכה בהחלטות של סיכון מול סיכוי. כל השקעה כספית כרוכה בסיכון, מסוים והמשקיעים מודעים לכך היטב, אך ככל שהסיכון גבוה יותר אמור לגדול גם הסיכוי - פוטנציאל הרווח. התוכנית העסקית מכמתת את הסיכון הקיים ביוזמה העסקית, וממחישה למולו את פוטנציאל הרווח: מציינת שחור על גבי לבן את הסיכון מול הסיכוי.
- **שפה אחידה**- התוכנית העסקית משמשת כערוץ תקשורת יחודי, שהשפה, המונחים והקודים המשולבים בו ברורים הן ליזם והן למשקיע.



ההמלצה לכל יזם שלו רעיון חדשני למוצר, פרויקט, מיזם, שירות או פיתרון, היא לעבור תהליך מקדים של בחינה מדוקדקת וקפדנית. תהליך הבדיקה הזה, כאשר הוא מנוהל נכון, דורש השקעה מרובה של זמן ומשאבים, אולם השקעה זו משתלמת בוודאות - לא זו בלבד שיש בה כדי לצמצם את הסיכונים, הן של היזמים והן של המשקיעים, אלא שבעזרת בחינה יסודית של מכלול האספקטים ותכנון נכון, תזכו להגיע לשלב הגשמת החזון שלכם ולצפות בו הופך לעסק מצליח ובר קיימא, שאולי גם "ייצר" עבורכם קצת כסף...

## עקרונות מנחים בכתיבת תוכנית עסקית



תוכנית עסקית לעסק חדש חייבת להיות מסוגלת לשרטט, כבר בהתחלה ובאופן הברור ביותר, את שפע ההזדמנויות כמו גם את מכלול הסיכונים הכרוכים בהקמת העסק הספציפי או במהלך העסקי המתוכנן.

על התוכנית העסקית להיות:

- **מנוסחת היטב**- עליה להיות כתובה בשפה רהוטה. יש לתת את הדעת לגבי ניסוחים משפטיים ו/או טכניים.
- **ברורה**- עליה להיות ממוקדת בעיקר ופשוטה להבנה. תוכנית עסקית לא חייבת להיות בהיקף של ספר עב כרס על מנת להיחשב מוצלחת. תפקידה להציג את כל היבטי העסק, השיקולים הסביבתיים והחישוביים הפיננסיים, תוך התרכזות בעיקר וזניחת הטפל. לגבי כל פיסת מידע שבחרתם לכלול, שקלו את מידת הרלוונטיות שלה לנושא, אל מול הסרבול בקריאה שהיא עלולה ליצור והחליטו בהתאם האם לוותר עליה או לא.
- **מדויקת**- המידע המופיע בתוכנית העסקית חייב להיות נאמן לאמת. עליו להיות מבוסס על תחקיר אמין ומקיף ועליו להציג נתונים אובייקטיביים המשקפים את המציאות. מידע חלקי או שקרי, עשוי להעמיד את העסק ואת המשקיעים בסכנה לנזק כלכלי ממש, להפסדים כספיים ואף לקריסה מוחלטת של העסק.

הפריזמה שדרכה עליכם להתבונן לאורך כל שלבי תהליך הכתיבה, היא 'מבחן המשקיע', היינו: **האם למשקיע הפוטנציאלי יש אינטרס כלכלי אמיתי להשקיע בעסק שלכם? האם הרעיון שלכם מצדיק את הסיכון וההשקעה הנדרשת מן המשקיע מבחינת פוטנציאל הרווח הגלום בו?**

ברור כי רק היצמדות לנתונים מספריים מבוססים תוכל לתת מענה מיטבי ומהימן לשאלות אלה, ולמנוע בסופו של יום מפח נפש.

עצות נוספות:

- סדר ומודלאריות - היצמדו לתהליך עבודה מסודר ומובנה: נסחו ראשי פרקים, הגדירו משימות ואספו את המידע הרלוונטי לכל פרק בצורה שיטתית.
- כבר בתחילת התהליך גייסו אנשי מקצוע מומחים שיהיו לכם לעזר: עורכי דין, רואי חשבון, יועצים עסקיים ואף מומחים לכתיבת תוכניות עסקיות.

אנשי מקצוע אלה יוכלו לשפר מאוד את הרמה המקצועית של תהליך המחקר, למנוע שגיאות, להציע כיווני מחשבה רעננים ואף לקצר את משכו של התהליך בכללותו.

שימו לב: עבור מיזמים טכנולוגיים נהוג לכתוב את התוכנית העסקית כולה באנגלית עסקית.

## סוגי תוכניות עסקיות נפוצים

ניתן לסווג את התוכניות העסקיות על פי המטרה שלשמה הן נכתבות:

## מטרות פנים- ארגוניות:

- תוכנית עסקית לבחינת כדאיות של הקמת עסק חדש
- תוכנית עסקית לבחינת כדאיות של פרויקט מסוים בתוך עסק קיים
- תוכנית עסקית לצורכי הבראה או ארגון מחדש של עסק קיים
- תוכנית עסקית המשמשת לתכנון תקציב רב שנתי

## מטרות חוץ ארגוניות:

תוכנית עסקית לצורך גיוס משקיעים או הון

**האם למשקיע הפוטנציאלי יש אינטרס כלכלי אמיתי להשקיע בעסק שלכם? האם הרעיון שלכם מצדיק את הסיכון וההשקעה הנדרשת מן המשקיע מבחינת פוטנציאל הרווח הגלום בו?**

**"There is only one  
valid definition of a  
business purpose: to  
create a customer"**

Peter Drucker

## **פרק ראשון**

---

שאלות מנחות טרם  
כתיבת תכנית עסקית



## פרק ראשון:

### שאלות מנחות טרם כתיבת תכנית עסקית

החלטתם לצאת לדרך, מרגישים שעליכם על משהו שאחרים עדיין לא, חושבים שהסיכוי גדול מהסיכון אבל צריכים תוכנית עסקית כדי שתאשש לכם העניין?

אז לפני הכול, קחו אויר, נטרלו לכמה רגעים את תחושות הבטן הסובייקטיביות העוטפות אתכם ונסו לתת תשובות למס' שאלות מקדימות אשר תסייענה לכם להחליט, אולי כבר בשלב הזה, **GO** או **NOGO**.



### הגדרת המוצר/ השירות

אחד השלבים הראשונים בתהליך איסוף המידע וביצוע המחקר במסגרת הכנת תוכנית העסקית, הוא הגדרה מדויקת של מהות העסק, המוצר או השירות. זהו אחד השלבים החשובים במעבר משלב הרעיון לפעילות עסקית ממשית, המגובה בתוכנית עסקית מקיפה. הגדרה מדויקת תכונן אותנו למידע הרלוונטי הדרוש, בין אם הוא משפטי, פוליטי או חברתי, אשר עשוי להשליך על תחומי פעילות העסק. כך גם לגבי המידע השיווקי שייאסף: הפתרונות הקיימים בתחום, מיקוד צרכי השוק ואיתור קהל היעד הרלוונטי- יושפעו כולם מאופן ניסוח מהות העסק. יש לנסות ולמקד את תחום פעילות העסק ככל האפשר, ולנסח הגדרה מצומצמת המתארת את התחום המדויק בו העסק פועל, ושעל פיה ניתן יהיה לכונן את מאמצי המחקר ביעילות רבה יותר.

הגדרה מדויקת  
תכונן אותנו  
למידע הרלוונטי  
הדרוש, בין אם הוא  
משפטי, פוליטי או  
חברתי, אשר עשוי  
להשליך על תחומי  
פעילות העסק

כך למשל: "פיתוח אפליקציית מסחר אלקטרוני" תהווה הגדרה רחבה מדי עבור מיזם, ואילו: "פיתוח אפליקציית מסחר אלקטרוני בתחום ההלבשה" תשמש כהגדרה מדויקת יותר.

ניסוח נכון של מטרת העסק ופעילותו כבר בשלבים הראשונים של פיתוח הרעיון, יחסוך זמן ומשאבים מיותרים בהמשך, בניסיון להוציא לפועל רעיון כללי מדי, שאיננו ממוקד מטרה.

## מיהם הלקוחות- הגדרת קהל היעד

השווקים מאופיינים באופן כללי בהטרוגניות גדולה - ללקוחות שונים יש צרכים שונים והעדפות שונות. במסגרת המחקר המקדים לתכנית העסקית, נבקש לנסות ולזהות את אותם הלקוחות, שיפיקו את התועלת הרבה ביותר מן המוצר ויהיו מוכנים לשלם עבורה. זהו קהל היעד שלנו - קבוצת הלקוחות בה נרצה להתמקד ולהפנות אליה את מירב מאמצי השיווק.

בשלב ראשון, נגדיר מי מהווה את הלקוח עבורנו:

• הצרכן הסופי

• גורם מתווך- רשתות השיווק או גורמי ביניים אחרים

בשלב הבא, נזהה את קהל המטרה שלנו, מבין כל הצרכנים בשוק הפוטנציאלי (סך כל הצרכנים הקיימים בשוק הספציפי למוצר).

זיהוי קהל היעד מתבצע באמצעות פילוח שוק: חלוקת כלל השוק לתתי קבוצות, שהן בעלות מאפיינים, תכונות והרגלים משותפים.

## קביעת קהל היעד או קהלי היעד, במקרה של החדרת מספר מוצרים לשוק, היא אחת ההחלטות החשובות ביותר, עליה מושגת חלק גדול ממהות העסק.

מתוך פילוח השוק הכללי, נעבור לגזירת פרופיל הלקוח הפרטני, שיהווה את הלקוח, שעבורו המוצר המוצע יספק את התועלת הרבה ביותר או את הפיתרון הטוב ביותר מבין הפתרונות המוצעים בשוק. המטרה לנסות ולהתמקד בקהל יעד ספציפי ומדויק ככל האפשר.

פרופיל הלקוח יורכב מהפרמטרים של פילוח השוק וייתחם להשתייכותו הדמוגרפית,

הגיאוגרפית והגילאית של הלקוח. קהל היעד שלנו

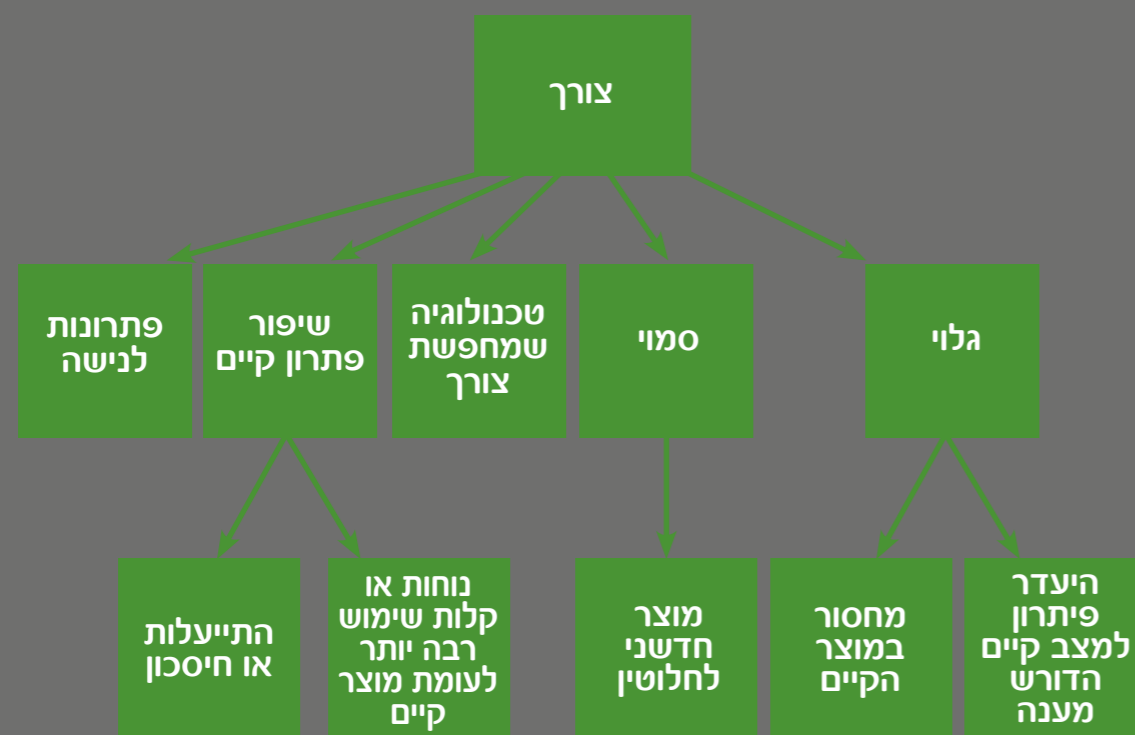
יכול להיות מורכב משילוב של מספר מאפיינים במקביל, לדוגמא: נשים בגילאי 45-60 ממעמד סוציו-אקונומי גבוה; נערים בגילאי 16-12 העוסקים בספורט וכד'. צעד זה מאפשר לנו לוודא את קיומו של קהל יעד פוטנציאלי, גדול מספיק, שיהיה מעוניין במוצר המוצע. קהל היעד שלנו צריך להיות גדול, נגיש ובעל פוטנציאל רכישה, על מנת להוות הצדקה להשקעה כלכלית.

קביעת קהל היעד או קהלי היעד, במקרה של החדרת מספר מוצרים לשוק, היא אחת ההחלטות החשובות ביותר, עליה מושגת חלק גדול ממהות העסק.

זיהוי קהל היעד ואיסוף המידע הרלוונטי אודותיו יאפשרו לנו:

|   |   |   |
|---|---|---|
| קביעת מועד כניסה לשוק                                       | חיזוי עונתיות, טרנדים או מגמות מחזוריות | זיהוי צרכים ורצונות                     |
| השפעת פרופיל הלקוח על תכנון ועיצוב המוצר, המחרה, ערוצי הפצה | קביעת גודל ונתח שוק והרווח השולי הצפוי  | קביעת אפיקי שיווק אפקטיביים             |
| זיהוי מובילי הדעה כדרך להחדרת המוצר לשוק                    | האם הלקוח פתוח לנסות מוצר חדש?          | זיהוי רגישות הצרכן (מחיר/איכות/מותג...) |

| דוגמאות לבסיסי פילוח שוק עבור השוק התעשייתי (B2B):   | דוגמאות לבסיסי פילוח שוק עבור השוק הקמעונאי:  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>פילוח על פי גודל חברה: מספר עובדים, שוויה וגודל הנתח שלה בשוק.</li> <li>פילוח גיאוגרפי: מיקום החברה ופריסתה הארצית/ גלובלית</li> <li>פילוח תפעולי: חברה טכנולוגית/ תעשייה זעירה</li> <li>פילוח על פי דפוסי רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת או חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות: רכישה סיטונאית, אופי ההתקשרות עם ספקים: האם על בסיס חוזי.</li> <li>פילוח על פי ביקושים וזמני אספקה</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>פילוח דמוגרפי</li> <li>פילוח על פי גילאים</li> <li>פילוח גיאוגרפי: על פי מיקום גיאוגרפי או על פי סוג התיישבות (כפרית/ עירונית)</li> <li>פילוח סוציואקונומי: גובה ההכנסות ושיעור ההכנסה הפנויה</li> <li>פילוח על פי רמת השכלה</li> <li>פילוח על פי תחומי עניין</li> <li>פילוח על פי העדפות: מידת הנאמנות למוטג (brand loyalty)</li> <li>פילוח על פי דפוסי רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת או חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות.</li> </ul> |



לעתים השוק הוא זה שמגדיר את הצורך: בהיעדר פיתרון למצב קיים הדורש מענה (פיתוח מערכת הגנה אוטומטית מפני ירי רקטות), או כאשר קיים מחסור במוצר הקיים, והמוצר החדש בא למלא את דרישות השוק (במקרה כזה, קל יותר להגדיר כמותית את גודל השוק).

פעמים אחרות, המוצר החדש מספק פיתרון במונחים של התייעלות או של חיסכון. כלומר, בשוק קיימים פתרונות, אולם המוצר החדש מאפשר חיסכון בזמן, בכסף או מציע נוחות או קלות שימוש רבה יותר מאלה הקיימים.

במקרים אחרים, הצורך הוא סמוי. כלומר, מדובר במוצר חדשני לחלוטין, שהשוק טרם ידע לבטא את הצורך בקיומו. לרב מדובר במוצרים טכנולוגיים (מכשירי סמארטפון, לדוגמא). במקרה כזה, תחול על היזמים חובת הוכחת צורך גדולה יותר, וכן יהיה עליהם להביא בחשבון את נדבך חינוך השוק בדבר הצורך במוצר, במסגרת מאמצי השיווק.

תועלת ללקוח יכולה לבוא לידי ביטוי בהנאה שיפיק הלקוח מן המוצר, בתועלת תדמיתית ללקוח, תועלת רגשית, תועלת חברתית (מיזם עבור נוער בסיכון, למשל) או סביבתית (מיזם בנושא מחזור בקבוקי השתייה), תועלת של חדשנות טכנולוגית, ועוד ועוד.

התועלת ללקוח צריכה, בסופו של דבר, להיות מתורגמת למספרים בתוכנית העסקית, ולהוכיח עצמה כהשקעה מניבה.

ניסיון העבר מוכיח, כי לא עבור כל מוצר ניתן להצביע על צורך שקיים בשוק. הדבר נכון בעיקר עבור מיזמים טכנולוגיים או אפליקציות שונות (משחק הקנדי קראש, לדוגמא), אך גם עבור מוצרים מוחשיים (כלכלה ישנה), כדוגמת האופניים או הקורקינטים החשמליים, המשמשים היום

- לזהות את צרכיו ורצונותיו, ואת הבעיות שדורשות מבחינתו פתרון - באופן זה ניתן יהיה לכוון באופן מדויק יותר את התועלות שהמוצר מציע.
- לחזות את מקדמי העונתיות, טרנדים או מגמות מחזוריות שישפיעו עליו (חנות המספקת מוצרי חזרה לבית הספר, לדוגמא).
- לקבוע את מועד הכניסה לשוק.
- לזהות ולהבין את ה"רגישויות" של הצרכן: למחיר/ לאיכות/ למותג ותדמית/ לאופן ולמועד ההפצה.
- לעמוד על מידת פתיחותו של הצרכן למוצרים חדשים.
- פילוח שוק וזיהוי פרופיל הלקוח משפיעים על תהליכי עיצוב ותכנון המוצר בשלבי הראשונים, על ההמחרה וערוצי ההפצה.
- לקבוע את גודל השוק, נתח השוק והרווח השולי הצפוי.
- לקבוע מה יהיו אפיקי שיווק האפקטיביים ביותר עבור כל קהל מטרה- לתכנן את אסטרטגיית השיווק והמכירות הטובה ביותר.
- לזהות את מובילי הדעה בקרב קהל היעד, שיש ביכולתם לשמש כזרזים להחדרת המוצר לשוק.

בעידן השימוש ברשתות החברתיות והטכנולוגיה הקיימת היום ניתן לבנות פרופיל לקוח פרטני על בסיס התנהגותי, באמצעות אפיון ההתנהגות ברשתות החברתיות, ולתאים לכל לקוח פרסום ממוקד על פי מאפיינים אלה (Behavioral Advertising).

פלחי השוק שונים אלה מאלה בגודלם, בכוח הקנייה שלהם ובאופן התגובה שלהם למגמות השוק ולדרכי השיווק השונות. בחירת פלח השוק המתאים ביותר, תיעשה על פי מידת הפוטנציאל למימוש מטרת החברה, כפי שזו קבעה לעצמה.

## מהי התועלת ללקוח

לאחר שדייקנו את הגדרת המוצר או השירות, יש לבדוק האם יש בו שימוש תועלתני, כדי לוודא שמישהו אכן ירצה לרכוש אותו. נקודת המבט במענה על השאלה הזו, צריכה להיות זו של השוק. במובן הזה, יש לשאול, לא מה הן תכונות המוצר ויתרונותיו, אלא באיזה אופן תכונות אלה נותנות מענה אמיתי לצורך שקיים היום בשוק.

כאמצעי תחבורה. במקרים כאלה, בהם לא ניתן לבצע ניתוח צורך עבור המוצר המוצע, מבצעים אותו עבור מוצרים מקבילים, כדי לנבא את מידת הכדאיות או ההצלחה של החדרת המוצר לשוק.

ניתן לנתח את הצורך במוצר לפני הכנת תוכנית עסקית על פני גרף הבנוי ממערכת צירים, המייצגים שני פרמטרים של המוצר, שעבורם קיים מענה בשוק. על גבי הגרף מציבים את הפתרונות הנוכחיים, על פי מידת המענה שהם מספקים עבור כל פרמטר (במידה רבה/ במידה מועטה). באופן זה, ניתן לקבל מבט כולל על השוק ועל הפתרונות המוצעים בו, ויתירה מכך, להמחיש בצורה גרפית אילו צורכי שוק (נישות) אינם נענים או נענים במידה מועטה על ידי המתחרים. הגרף מוגבל לניתוח שני פרמטרים בלבד בכל פעם, ויש צורך לחזור על בניית הגרף עבור פרמטרים שונים.

## מהו היתרון התחרותי שלכם אל מול המתחרים?

תועלת של מוצר או של שירות חדשים נמדדת במידת החדשנות שלהם לעומת הקיים בשוק ובמובן הזה, הדגש צריך להינתן על השוני, הבידול, בין המוצר החדש לאלטרנטיבות הקיימות. אין צורך להירתע מתחרות עם מוצרים קיימים ובלבד שהמוצר החדש ידע להציע ולו תכונה אחת חדשה וחדשנית, שטרם הוצעה לשוק על ידי המתחרים, שיש בה כדי לתת מענה על צורך אמיתי, או להוות פיתרון לבעיה קיימת. הצורך יכול להיות רגשי או רציונלי, ובלבד שהוא ייתפס כיתרון על ידי הצרכנים.

• היתרון התחרותי יכול לבוא לידי ביטוי בפרמטרים הבאים:

- מחיר
- ייעול תהליכים
- קלות תפעול
- הפצה
- שירות לקוחות
- אחריות על מוצר
- חדשנות טכנולוגית
- יתרון תדמיתי

## מהו המודל העסקי

ממש לפני שמתחילים במלאכת כתיבת התוכנית העסקית, יש לגבש את מנגנון הרווח - כלומר, מהו מקור ההכנסות וכיצד הופכים את ההכנסות לרווח בתוכנית העסקית שלכם.

הבחירה במודל עסקי מסוים המהווה בסיס התוכנית העסקית, תיעשה לאחר שקלול של שיקולים שונים הנובעים ממאפייני המוצר והשוק: האם המוצר הוא מוצר מדף, או כזה המותאם אישית לכל לקוח בנפרד? מה גודלו של קהל היעד המוערך? היכן ממוקמים הלקוחות? האם ניתן לספק להם את המוצר ישירות? האם יש צורך בקשר אישי עם הלקוח או עם הצרכן הסופי?

מודל עסקי קלאסי, הוא כזה של קבלת תשלום כנגד אספקת מוצרים, אולם לאורך השנים ועם ההתפתחות המואצת של הזירה הטכנולוגית, התפתחו מודלים עסקיים המתאימים לאופייה של זירת השוק האינטרנטית ולצרכיהם של הגולשים. את רב המודלים ניתן להחיל היום הן על מכירות של מוצרים ושירותים פיזיים והן על מכירות של מוצרים ושירותים דיגיטליים.

## מודלים עסקיים למכירת מוצרים פיזיים ודיגיטליים:

**מודל היצרן**  
ייצור עצמי או הרכבה של מוצרים (כגון רכבים) ומכירתם, אם באופן ישיר ואם באמצעות סוכנים או מתווכים. הרווח במודל זה מתקבל מן הפער שבין מחיר הייצור למחיר המכירה.

**מודל המפיץ/ הברוקר**  
רכישת מוצרים ישירות מהיצרן ומכירתם לחנויות סטונאיות/ קמעונאיות תמורת עמלת תיווך או במחיר גבוה יותר, או ישירות לצרכן. זירת המכר יכולה להיות חנות פיזית, או חנות וירטואלית, דוגמת זירות מכר כגון אמאזון או איביי.

ישנם מודלים עסקיים המשלבים מכירה בחנויות וירטואליות ופיזיות בו זמנית, כך שניתן לקבל את המוצר הנרכש בבית הלקוח, או לאוספו באופן עצמאי בחנות.

**מודל החנות**  
רכישת מוצרים בסיטונאות במחיר נמוך ומכירתם במחיר קמעונאי גבוה יותר

**מודל הזכיינות**  
רכישת הזכויות לשימוש בשיטה עסקית כלשהי, או, לחילופין, בשם מותג. כאשר נרכשות הזכויות לשימוש בשם מותג, הזכיון מתחייב, לעיתים, כלפי החברה המזכה, לרכוש ממנה סחורה, או ללמוד את שיטות הייצור הנהוגות בחברה, על מנת לספק קו זהה של מוצרים. מודל הזכיינות שכיח בתחומי האופנה, המסעדות ותחנות דלק.

## מודלים עבור מכירת שירותים:

### חיוב שיתי

מקובל בקרב נותני השירות המקצועי, כגון עו"ד, רו"ח ויועצים שונים.

### דמי מנוי

דוגמת מנוי לעיתון, בין אם הוא דיגיטלי או פיזי, מנוי לחדר הכושר או עבור שירותי תוכן, מאגרי מידע מקוונים, אתרים לחיפוש עבודה, מינוי לספק סלולרי או ספק האינטרנט ועוד.

## מודלים עסקיים בזירת האינטרנט:

### מודל הפרסום

תחום הפרסום באינטרנט הולך ותופס מקום ניכר בתחום הפרסום, כאשר עם הזמן גוברת ההבנה לגבי כוחו וחשיבותו. הפרסום באינטרנט כולל היום גם את תחום הפרסום בסלולרי, והוא מציע מודלים שונים של הכנסות מפרסום: מכירת שטחי פרסום ובאנרים באתרים השונים; פרסום ממומן במנועי החיפוש וברשתות החברתיות, הן על פי מילות החיפוש והן על פי מספר ההקלקות; פרסום תוכן ממומן ועוד.

### מודל הזירה הפומבית

בשונה ממודל המכירה המיידית של מוצרים או שירותים, במודל זה מוצעים מוצרים למכירה לכל המרבה במחיר, בתהליך של מכרז, גלוי או סמוי.

### מודל הפרימיום freemium

שילוב של המילים Free ו-Premium. על פי מודל זה, מוצעים שירות אינטרנט בסיסי או מוצר, בחינם ואילו תכונות מתקדמות או מיוחדות של אותו מוצר או שירות מוצעות בתשלום. את המודל הזה ניתן למצוא, לרוב, באפליקציות (app store) לסלולרי, שם נמכרים השדרוגים לאפליקציות דרך חנויות האפליקציה

אלו חלק מהמודלים העסקיים הקיימים, ישנם מודלים עסקיים נוספים על אלה המובאים פה. הדגש בחלק זה אשר הינו אחד החשובים במסגרת הכנת תכנית עסקית, הוא על ההתאמה שחייבת להיעשות בין המודל העסקי לסוג הפעילות, תחום ואופי המוצר או המיזם. המודל העסקי שייבחר צריך להיות יציב וחזק דיו, ולהציג תמונה ברורה של אופן ייצור ההכנסות והרווח לאורך זמן.

Align yourself with people that you can learn from, people who want more out of life, people who are stretching and searching and seeking some higher ground in life”

Les Brown

פרק שני

---

פרקי התוכנית העסקית

## פרק שני: פרקי התוכנית העסקית

### תקציר המנהלים

תקציר המנהלים הוא למעשה סיכום של התוכנית העסקית ומהווה, על פי רב, את אחד החלקים החשובים בה. תקציר המנהלים הוא הפרק הפותח את התוכנית העסקית ועל כן עשויה להיות לו השפעה מכרעת על הרושם שיווצר אצל הקורא אודות המיזם כולו וכתוצאה מכך, על הסיכויים לגיוס ההון הדרוש לביצוע הפרויקט.

תקציר המנהלים יהיה באורך של כ-2-3 עמודים ועליו להיות מנוסח כהלכה ולהציג באופן ברור, תמציתי ומשכנע את מהות המיזם ועיקרי התוכנית העסקית.

יש להביא בתקציר המנהלים מידע אודות המיזם/המוצר/השירות, מידע פיננסי המתייחס לתחזיות הרווח הצפויות ממנו, ומידע אודות החברה ו/או היזמים, על פי הפירוט הבא:

### הצגת המיזם:

- הגדרת המוצר/ השירות
- התועלת ללקוח Unique Selling Proposition
- היתרון התחרותי של המוצר/ השירות אל מול המתחרים
- יעדי החברה
- המודל העסקי
- שווקי היעד
- ציון אבני הדרך העיקריות בדרך להשגת היעדים: פיתוחים עתידיים, הרחבת השירות או חדירה לשווקים נוספים
- ההזדמנות העסקית

### הצגת פרופיל החברה/ היזמים:

חשוב מאד לספק למשקיע הפוטנציאלי את המידע אודות העומדים מאחורי המיזם. המיזם נשען ברובו על היזמים והמשקיעים יבקשו לדעת מהו ניסיונם המקצועי, היכולות והכישורים העומדים לרשותם, שיוכלו לסייע להם בביצוע הפרויקט.

**“The ideal founding team is two individuals, with a history of working together, of similar age and financial standing, with mutual respect, One is good at building products and the other is good at selling them.” Naval Ravikant**

### מידע פיננסי:

משקיעים ירצו לדעת מהו פוטנציאל הרווח, שבגינו תהפוך ההשקעה במיזם למשתלמת עבורם.

בחלק זה יש להציג:

- תמצית תחזיות רווח והפסד ותזרים מזומנים רב שנתיות
- גובה ההשקעה הנדרשת בכל שלב של הפרויקט
- תקופת החזר על ההשקעה בתוספת שיעור התשואה הצפוי
- ערך נוכחי נקי NPV- מהווה אינדיקציה לרמת הסיכון של המיזם

**תקציר המנהלים נכתב אחרון, עם סיום כתיבת התוכנית העסקית כולה,** אך על אף שמדובר בשלבים הסופיים של תהליך הכתיבה, אין להקל ראש בכתיבתו. הישאר ממוקדים ותכליתיים, השתמשו בגרפים להצגה ויזואלית של מדדים פיננסיים או לוחות זמנים והיעזרו בסובבים אתכם לבחינת טיב הניסוח של תקציר המנהלים ואף של התוכנית העסקית כולה.

הצגה ויזואלית של  
מדדים פיננסיים / ל"ז

ממוקד ותכליתי



## תיאור העסק או המיזם / פרופיל חברה

מיד לאחר תקציר המנהלים יובאו תיאור המיזם ופרופיל החברה. סדר מיקומם ייקבע על פי המטרה שלשמה נכתבת התוכנית העסקית. באם התוכנית העסקית נכתבת למטרת גיוס הון או שותפים בחברה ותיקה- יובא פרופיל החברה מיד לאחר תקציר המנהלים באם התוכנית העסקית נכתבת למטרת גיוס הון או שותפים בחברה ותיקה- יובא פרופיל החברה מיד לאחר תקציר המנהלים. באם מטרת התוכנית העסקית הינה בדיקת כדאיות של פרויקט או מיזם עסקי- תיאור המיזם יופיע קודם ורק לאחריו פרופיל החברה.

## פרופיל חברה

פרופיל החברה הינו פרק הסוקר את החברה, ההיסטוריה שלה ותחומי פעילותה. יש לספק לקורא נתונים "יבשים" אודות החברה, כמו גם רקע אודות ההיסטוריה שלה, מגמות ההתפתחות שלה, חזונה ומטרותיה.

המידע שיופיע בפרופיל החברה:

- התחילו בהצגת מהות החברה והגדרת תחום עיסוקה.
- ציינו מתי והיכן הוקמה החברה. באם רלוונטי- תארו את אופן התפתחות החברה ואת עסקיה.
- ציינו את צורת ההתאגדות שלה מבחינה משפטית (שכן, זהו מידע בעל ערך, שיכולות להיות לו השלכות מבחינת חביונות רגולטוריות וחוקי מיסוי), את שמות מייסדיה ואת יעדי החברה.
- מבנה הבעלות והניהול: ספקו מידע מפורט אודות מנהלי החברה, בעלי תפקידים ובעלי מניות, ואופן חלוקת המניות בחברה.
- באם החברה היא תאגיד, מנו את סניפיה או חברות קשורות או חברות הבת שלה, ואת מיקומם.
- מנו את נכסי החברה, או מקורות ההון העומדים לרשותה.
- תארו בקצרה את מוצרי החברה או השירותים שהיא מספקת. עבור כל אחד מהם, ציינו מיהו קהל היעד, נתח השוק הנוכחי והיקף המכירות בשנה האחרונה.
- ספרו בקצרה אודות חזון החברה ויעדיה המוגדרים.

**"Consumers do not buy products. They buy product benefit"**  
David Ogilvy

חלק זה עוסק בהצגת המוצר או השירות העומדים בבסיס הפעילות העסקית המתוארת בתכנית העסקית, התועלת שהם מציעים ללקוח והאופן בו הם יפכו לרווחיים. נושאים אלו נבחנו בעת בדיקת ההיתכנות של הרעיון העסקי וכאן המקום לפרט ולהציג את הרעיון שגובש.

1. התחילו בהגדרת המוצר ותארו את הרעיון המרכזי העומד בבסיסו.
2. הציגו את התועלת שהמוצר מציע ללקוחות: זהו, אולי, הנדבך החשוב ביותר בהצגת הרעיון העסקי שלכם. הצלחת המוצר או השירות תלויה בתועלת שהוא מציע ללקוח, לא ביתרונותיו או בעליונותו הטכנולוגית. אם המוצר לא ייתפס בעיני הלקוחות כמוצר בעל ערך, המספק מענה על צורך, הוא לא ייתפס כבעל כדאיות כלכלית, וההשקעה בו לא תהיה כדאית.
3. הציגו את המודל העסקי: תארו את מנגנון הרווח שנבחר והסבירו מדוע זהו המודל המתאים בצורה הטובה ביותר להפוך את המוצר או השירות לרווחיים.
4. תיאור המוצר והפונקציונאליות שלו: כתבו למה הוא משמש, כיצד הוא בנוי, את דרך פעולתו ואת תכונותיו. ניתן לשלב בתיאור עזרים ויזואליים כגון תצלומים או שרטוטים. במידה ומדובר בטכנולוגיה חדשנית- הימנעו משימוש במושגים טכנולוגיים או מדעיים מסובכים. המשקיעים אינם תמיד מצויים בנבכי הטכנולוגיה, ועשויים שלא להבין את הכתוב. ספקו מידע טכני בסיסי, והקיפו לתאר את הרעיון שלכם בשפה פשוטה ובניסוחים ברורים. מפרט טכני מלא יובא בנספחים, ויוכל להיות לעזר, במידה והמשקיעים יבקשו להתייעץ עם גורמים מקצועיים.
5. סקרו את היצע הקיים היום בשוק בתחום זה, את יתרונותיו וחסרונותיו. ערכו השוואות בין המוצרים והסבירו במה נבדלים המוצר או השירות שלכם, אם קיימים פערים בינו לבין המוצרים המוצעים בשוק, ובאיזו מידה, המוצר שלכם נחשב לחדשני בתחום.
6. תארו את שלב הפיתוח בו המוצר נמצא: האם המוצר מוגמר ומוכן ליציאה לשוק, או שטרם הסתיים שלב הפיתוח? האם קיים אבטיפוס? האם ערכתם ניסויים? ציינו את הזמן והעלויות שיידרשו עד לסיום שלב הפיתוח וייצור המוצר הסופי.
7. באם נדרשים אישורי תקינה למוצר, או אם המוצר נמצא תחת הליך של רישום פטנט, ציינו את שלב התהליך בו אתם נמצאים ואת הזמן הצפוי עד לקבלת האישורים הדרושים או עד לרישום מלא של הפטנט.
8. אם המחקר או הפיתוח נערכים בשיתוף פעולה עם מוסד אקדמי או טכנולוגי מוכר- ציינו זאת.





מטרתו של הסעיף החשוב הזה בתוכנית העסקית הוא לשכנע המשקיעים, שבבסיס המיזם עומדת שאיפה לצמיחה וכי קיימת דרך ברורה להשיג צמיחה זו. **הדגש בחלק זה הוא על עתיד החברה או המיזם** - מהי מטרת העל של היזמים המנוסחת היטב בתוכנית העסקית?

**החזון, הערכים והמטרות חייבים להיות מנוסחים בצורה תמציתית, ברורה ומעוררת השראה.**

**סכמו בנקודות:**

- מהו חזון החברה?
- מהן מטרות החברה לטווח הארוך?
- מהם המדדים להצלחה?
- מהי האסטרטגיה להשגת היעדים?
- מהן אבני הדרך העיקריות בדרך למימוש החזון?

בנוסף, **הוסיפו סקירה פיננסית קצרה** מאד (הארוכה תהיה בחלק הפיננסי) הכוללת תחזית הכנסות כללית, מס' עובדים לאורך השנים ותפקידיהם, ההשקעה הדרושה בכל שלב, ותמצית דוח רווח והפסד ותזרים מזומנים. ניתן להציג לו"ז ונתונים עיקריים בלוח גאנט.

גיבוש חזון החברה מיועד גם עבור היזמים עצמם ולא רק עבור המשקיעים. הוא **נועד לשמש להם כעין מצפן, המכוון אותם כל העת לפסגת ההר ומתווה להם את הדרך לשם**. החזון מהווה נר לרגלי היזמים בתהליכי קבלת החלטות ומהווה גורם להנעת העובדים להשגת יעדי החברה. הגדרת חזון החברה הוא מוטיב חשוב בתהליך התכנון והחשיבה לטווח ארוך, המהווים את התשתית להצלחת העסק לאורך שנים. הכלל אומר, כאשר הגענו לחזון שהגדרנו בתחילת הדרך, עלינו לנסח אחד חדש.

**החזון נועד לשמש להם כעין מצפן, המכוון אותם כל העת לפסגת ההר ומתווה להם את הדרך לשם**

כך גם לגבי גיבוש ערכי הליבה של הארגון. **ערכי החברה הם מערכת האמונות שעל בסיסם פועלת החברה, ואשר משקפים את האידיאולוגיה שלה**. מרגע שהוגדרו ערכי החברה, הם יכתיבו את מדיניותה וכל פעולות ומשימות החברה ישתמעו מהם מעתה.

עסק צריך להכריע בסוגיות שונות מדי יום ועומדות בפניו חלופות ואפשרויות רבות. במקרים כאלה, הערכים ישמשו כעמוד התווך שלאורו יתקבלו ההחלטות.

ערכי הליבה של ארגון צריכים להישאר קבועים ולא להיות מושפעים מתכתיבים סביבתיים ומנסיבות מזדמנות.

לדוגמא, אם שירות אישי ללקוח הוגדר כערך ליבה של החברה ועומדת בפניה האפשרות להטמיע מערכת הזמנות מקוונת עבור מוצריה ותוך כדי כך לוותר על שירות ההזמנות האישי, שהונהג עד כה בחברה, תיאלץ החברה לוותר על האפשרות להזמנה מקוונת, ולדבוק בשירות ההזמנות האישי.

לעומת זאת, אם יעילות וקידמה טכנולוגית הוגדרו כערכים מרכזיים בחברה, הרי שערכים אלה יעמדו בבסיס ההחלטה להנהיג שירות הזמנות מקוון, יעיל ומהיר.

להלן דוגמאות לערכי ליבה אפשריים:

- שירות לקוחות מעולה
- שקיפות
- איכות
- קידמה טכנולוגית
- יצירתיות וחדשנות
- אחריות סביבתית

"Great things in business  
are never done by one person.  
They're done by a team of people"  
Steve Jobs

## היזמים

היזמים מהווים את הכוח המניע שמאחורי הרעיון ועל כן, לאופן הצגתם בתוכנית העסקית ישנה חשיבות מערכת בעיני המשקיעים.

משקיעים יבקשו לראות צוות מיומן, בעל ניסיון והכשרה מתאימים, הפועל כצוות מאוחד לפתרון בעיות והשלמת המשימות העומדות מולו. הכישורים השונים, שכל אחד מחברי הקבוצה מביא עמו, מאפשרים מתן מענה כולל לאספקטים השונים הקשורים לפיתוח הרעיון, הקמת העסק ותפעולו: חבר אחד יהיה אחראי על הפיתוח הטכנולוגי, בעוד אחר יהיה אחראי על תחום השיווק ואילו חברו ינצל את מיומנויות המו"מ שלו. באופן זה, קבוצת היזמים תוכל גם לחלוק בנטל העומס הכרוך בתהליך הקמת העסק ובתפעולו.

בנוסף, לקבוצת יזמים תהיה גישה למשאבים רבים יותר מאשר ליזם יחיד, והסיכון עבור המשקיעים קטן יותר, מאשר במיזם המבוסס כולו על יזם יחיד.

לא כל קבוצת אנשים העובדים ביחד, תיחשב לצוות "מנצח" בעיני המשקיעים. מקור כוחו של הצוות הוא במציאת שביל הזהב לעבודה משותפת ולהפריה הדדית. **לצוות מרשים, המשדר אחדות, מקצועיות, מוטיבציה, יכולות וכישורים בינאישיים טובים, יהיה משקל רב בהחלטת המשקיעים אם להמשיך ולקרוא את התכנית העסקית שלכם ולקדם את המיזם.**

בפרק זה של התוכנית העסקית, יובא תיאור קבוצת היזמים באופן כללי, ולאחריו פירוט קצר (כשליש עמוד) אודות כל חבר צוות בנפרד. הפירוט יכלול מידע רלוונטי אודות השכלה, ניסיון, תחום ההתמחות, כישורים ומוניטין של הצלחות קודמות. קורות חיים של כל אחד מחברי הצוות יובאו במלואם בחלק הנספחים.

## תיאור המוצר / השירות / הטכנולוגיה

דיון בדבר מהות המוצר (לרבות שירות, מיזם או פרויקט) התקיים בפרק 2 שבתוכנית העסקית, שעסק בין היתר בשלב גיבוש הרעיון. במסגרת דיון זה הוגדרו בקצרה הצורך במוצר, התועלת שהוא מציע ללקוח והאופן שבו הוא מספק מענה לצורך שקיים אצל הלקוח.

**בפרק זה בתוכנית העסקית, נדון בהרחבה בנושאים אלו, ונתאר לעומק את מהות הרעיון העסקי. יש להציג לקוראי התכנית העסקית את החדשנות שעומדת בבסיס המוצר או השירות ומהווה את ההצדקה להשקעה במיזם.**

במסגרת הדיון, יש לספק מענה לשאלות הבאות:

- שימושיות המוצר: לשם מה נועד? כיצד ניתן להשתמש בו באופן מעשי?
- מי הם הלקוחות הפוטנציאליים?
- האם קיים בשוק מוצר דומה, ואם כן, במה המוצר או השירות החדשים עדיפים על הקיים?
- מהי התועלת הייחודית של המוצר?
- מהי החדשנות הטכנולוגית העומדת בבסיס המוצר (אם קיימת)?

## חדשנות

מהי החדשנות העומדת בבסיס המוצר הקיים? (במידה וקיים)

## תועלת

מה ייחודי במוצר?

## מחקרי שוק

האם קיים בשוק מוצר דומה? אם כן, במה המוצר או השירות החדשים עדיפים על הקיים?

## לקוחות

מי הם הלקוחות הפוטנציאליים?

## שימושיות המוצר

לשם מה נועד המוצר? כיצד ניתן להשתמש בו באופן מעשי?

ניתן להמחיש את תיאור המוצר באמצעים ויזואליים, כגון תרשימים או תמונות. מומלץ להימנע במידת האפשר מתיאורים טכנולוגיים מורכבים. הטעם לכך הוא כפול: ראשית, רוב היזמים חסרים את הידע המקצועי הנדרש לביצוע הניתוח הטכנולוגי והפירוט הטכני עשוי לגרום להצפה של מידע מיותר, שעלול להעיב על הבנת הרעיון הכללי. שנית, יש לקחת בחשבון כי המידע המובא בתוכנית העסקית אינו מוגן במאת האחוזים מפני העתקה או הדלפה לגורמים חיצוניים, והוא עלול להגיע לידיים הלא נכונות, כגון לבעלי אינטרסים מנוגדים ואף למתחרים. לכן בשלב זה יש לנסות ולהגן על הפיתוח החדש, באמצעות סינון המידע הטכני המפורט בתוכנית העסקית והגבלתו לפרטים ההכרחיים הנדרשים להבנת פונקציונאליות המוצר בלבד. במידת הצורך, ואם הדבר יהיה רלוונטי, יבקשו המשקיעים מידע טכני נוסף, שיימסר בנפרד.

באם פיתוח המוצר או ייצורו כרוכים בקבלת היתרים מיוחדים - ציינו זאת. דווחו האם הוגשה בקשה לקבלת היתרים, ואם כן, באיזה שלב של קבלת היתרים אתם מצויים. פרטו האם צפויות בעיות הנובעות מחוקים או תקנות בינ"ל העשויים להשפיע על ייצור או מכירת המוצר במדינות השונות, וכיצד בכוונתכם להתמודד עם צפי זה. בשלב זה ניתן גם להצביע על פוטנציאל הפיתוח העסקי של החברה באמצעות המוצר, לדוגמא: פיתוח קווי ייצור או אספקות לגופים זרים או בינ"ל, פיתוח הכשרות או הדרכות וכיו"ב.

משקיעים יבקשו לדעת באיזה שלב של הפיתוח נמצא המוצר: האם מדובר במוצר מוגמר המוכן לצאת לשוק, ואם לא, אילו עוד שלבים על המוצר לעבור ומהו פרק הזמן המשוער הנדרש להשלמת תהליך הפיתוח. בנוסף לתשובות לשאלות אלה, יש לפרט באילו אמצעים בכוונתכם לנקוט על מנת לשמור על היתרון התחרותי של המוצר, והאם הוא מוגן בפטנט או נמצא בשלבי רישום פטנט.

## כללים להצגת הרעיון למיזם / מוצר / שירות

תכנית עסקית מבטיחה מאופיינת לרוב בהדגשת מאפייני המוצר הבאים:

- מתן מענה על צורך אמיתי
- חדשנות
- ייחודיות
- מוצר ממוקד מטרה
- רוחניות לטווח ארוך

הדרך בה הרעיון העסקי יוצג למשקיע הינה קריטית בהשפעתה על החלטתו לתת אור ירוק להמשך הפרויקט (GO) או לדחותו (NO GO). יש לזכור כי בפני כל משקיע מוצגים בכל חודש רעיונות רבים ותפקידה של התוכנית העסקית הוא בין השאר להבליט את הפרויקט שלכם מתוך שפע הפרויקטים האחרים המוצגים למשקיע, ולעורר בו עניין. להשגת מטרה זו, יש להקפיד בראש ובראשונה על בהירות. נסחו את הרעיון בצורה ברורה, תמציתית ועניינית. אל תניחו שהמשקיע מכיר את המונחים המקצועיים. קורא התכנית העסקית לא יתעכב על מנת להבין את פירושו של מונח לא מוכר או מבלבל. משכו את תשומת הלב של הקורא באמצעות הבלטת החדשנות והתועלת האמיתית מהמוצר, ובאופן כללי באמצעות תוכן איכותי ומנוסח היטב. לאחר שתעברו את המשוכה הראשונה, תוכלו להרחיב בהסברים ולהוסיף פרטים במידת הצורך.

- הקפידו על בהירות
- נסחו את הרעיון בצורה ברורה, תמציתית ועניינית.
- הבליטו את החדשנות והתועלת האמיתית מהמוצר.

נושא זה נדון בהרחבה בפרק השני, כאשר נבחן נושא ההיתכנות של הצלחת מוצר או שירות חדשים בשוק.

כאמור, העיקרון המרכזי העומד מאחורי רעיון עסקי מוצלח, הוא היכולת להשיב על איזה צורך עונה המוצר, וכיצד.

ניתן להבחין בין שני סוגי מקרים בהם מוצע מוצר חדש לשוק:

**“Your most unhappy customers are your greatest source of learning”**  
Bill Gates

- המצאה חדשנית לחלוטין- פיתוח חדש של מוצר, שאינו דומה לשום מוצר קיים.
- שיפור או ייעול של מוצר קיים- או אז, יהווה המוצר למעשה, גרסה משופרת או הרחבה של מוצר שכבר קיים בשוק. במקרה כזה, על היזמים להסביר ולמנות את התועלת ללקוח שניב השיפור במוצר, לעומת המוצר הקיים כיום, המיוצר על ידי המתחרים. השיפור יכול להתבטא במחיר זול יותר, שירות מהיר יותר או מוצר שמספק ביצועים או תוצאות טובות יותר.

בעת הצגת המוצר, לראשונה או בכלל, יש לנסות ולהימנע מהדגשת המאפיינים הטכניים המתקדמים של המוצר. יזמים המתמקדים בהצגת תכונות ויתרונות המוצר, מעריכים את המוצר מנקודת מבטם שלהם, כמפתחים, וזוהי תפיסה עסקית שגויה. משקיעים בוחנים רעיון עסקי מנקודת המבט של השוק והלקוחות. עבורם, גורם המפתח הוא התועלת האמתית המתקבלת אצל הלקוח בעקבות השימוש במוצר.

המפתח להצלחת הפעילות העסקית לאורך זמן, הוא הלקוחות, ולא המוצר. הלקוחות, מבחינתם, בוחנים מוצר מנקודת מבט של צרכן, ושואלים עצמם: כיצד מוצר זה עשוי להועיל לי? (או במילים פשוטות: מה יוצא לי מזה?!). הלקוחות כמעט ואינם מתעניינים במאפיינים הטכניים של המוצר, מרשימים ככל שיהיו, מאחר והם אינם יודעים לתרגם אותם לתועלת.

גם היזמים עצמם צריכים לאמץ את נקודת המבט של הלקוח ולהדגיש את התועלת שהמוצר מציע, או כיצד הוא מהווה פיתרון לבעיה קיימת.

קניין רוחני והגנה על פטנט

סוגיית הקניין הרוחני והגנה על רעיון, הנה סוגיה רגישה בכל תהליך פיתוח חדש. הרצון הטבעי הוא להגן על היצירה האישית ולא לחשוף אותה באופן שיסכן את זכויותינו עליה.

גם בעת כתיבת התוכנית העסקית, בעיקר בפרקים הדנים בתיאור המוצר ובהצגת ההיבטים הטכנולוגיים ותהליך הפיתוח, עולה הדילמה, שבין חשיפת מידע מקיף, כולל ומפורט אודות המוצר, לבין הניסיון להגן על הרעיון מפני העתקה על ידי המתחרים.

ברור, כי חשיפת מידע טכני מפורט הינה חיונית ליצירת אמינות ולשכנוע המשקיעים העתידיים לעיין בתוכנית העסקית, אך חשיפה כזו גם טומנת בחובה את הסכנה של חשיפת הפרטים הטכניים הסודיים לגורמים שאינם רלוונטיים. מאידך, מידע חסר או חלקי עלול לעורר את חשדם של המשקיעים, שיקבלו תמונה חסרה של הרעיון למיזם ואופן מימושו, ועשויים לזנוח את המשך הקריאה בשל כך.

הסכם סודיות

דרך אחת להגן על הרעיון או המיזם החדש, המוצגים בתוכנית העסקית, היא להקפיד ולהחתים כל גורם המקבל לידיה את התוכנית העסקית על הסכם סודיות מפורט NDA. כמו- כן, מיד בתחילת התכנית העסקית, יש לשלב פסקה המציינת, כי כל המידע המפורט בתכנית הינו בגדר מידע סודי, שאין להעבירו, בשלמותו או בחלקו, בשום דרך לגורם כלשהו ללא אישור בכתב מאת היזם. הפקידו את הניסוחים המשפטיים בידי עו"ד המתמחה בקניין רוחני.

עם זאת, גם לאחר שנחתם הסכם הסודיות על ידי כל הגורמים הצפויים לעיין בתוכנית העסקית, הוא אינו מהווה ערובה או הגנה מפני זליגת המידע החוצה. לכן, על היזמים לנקוט משנה זהירות, ולבחור במידת חשיפה, שתהווה הגנה מספקת על המוצר או הפרויקט, מחד ושתהווה בסיס מספק להבנת מהות המוצר וליצירת תחושת אמינות כלפי היזמים, מאידך.

כיוון שממילא מרבית קוראי התוכנית העסקית הינם משקיעים פוטנציאליים, שאינם בהכרח בעלי הידע הנדרש להבנת תהליכים או מושגים טכנולוגיים, העמסת פרטים מסוג זה עלולה אף לייגע אותם ולהקשות על הבנת מהות המוצר ועל המשך הקריאה. המטרה היא, בסופו של דבר, להציג את הרעיון באופן ברור, כך שתתקבל תמונה שלמה וכוללת בדבר אופן השימוש במוצר והפונקציונאליות שלו. במידה ותהיה התעניינות ראשונית במוצר ועדיין יהיו פרטים טכניים חסרים, תוכלו לספק אותם, בנפרד, על פי דרישה בהמשך הדרך.

## ניתוח הסביבה העסקית

העסק אינו פועל בחלל ריק, אלא הוא חלק מסביבה רחבה יותר, בעלת מאפיינים וכוחות, שלהם השפעה רבה על עיצוב העסק ואופן התנהלותו. הבנת הסביבה העסקית בה פועל העסק היא בעלת חשיבות גבוהה במעלה עבור היזמים, שצריכים לדעת לזהות את התמורות והשינויים החלים כל העת בסביבתם ולדעת לנתח את משמעות השינויים האלה ואת מידת ההשפעה שעשויה להיות להם, על יציבות העסק ואופן פעילותו, כמו גם להציב בפניהם הזדמנויות עסקיות ולהוות פוטנציאל לצמיחה עבורם.

## סביבות העסק



דרך נוספת להגן על מוצר, טכנולוגיה, או תהליך חדש מפני העתקה הינה רישום פטנט. ההמלצה היא, להתחיל בהליך זה כבר בשלב מוקדם של פיתוח הרעיון ולא להמתין להבשלה מוחלטת שלו, משום שפרק זמן זה עשוי לחשוף את המוצר להעתקה. כמו כן לא כדאי לחשוף את הרעיון לשום גורם, עד להשלמת הליך רישום הפטנט במלואו. את ניהול ההליך יש למסור לידיו של עו"ד המתמחה בתחום הקניין הרוחני בכלל ובתחום רישום הפטנטים בפרט.

את המוצר או הטכנולוגיה החדשים יש לרשום בכל מדינה בה אתם מתעתדים לפעול. ייתכן ומדובר בהליך יקר, אך הוא משתלם בטווח הארוך. לא זו בלבד שהמוצר יישאר מזוהה ומשווין אליכם מבלי שאף אחד יוכל לייצר או למכור מוצר זהה, אלא שתוכלו אף למכור את הזכויות על המוצר או הטכנולוגיה במדינות או בטרטוריות בהן אתם לא מעוניינים לפעול בעצמכם. לדוגמא, ישנם יזמים בעלי פטנט החסרים את היכולת הלוגיסטית הנדרשת כדי לשווק את המוצר שלהם במדינה מסוימת, רישום הפטנט במדינה זו מאפשר להם להרוויח גם מהשווק המתבצע באותה מדינה גם אם זה לא נעשה באופן ישיר על ידם.

## תיאור הסביבה הגיאוגרפית - כלכלית

מאפייני הסביבה הכלכלית:

- מהי שיטת הכלכלה הנהוגה במדינה? האם מדובר בשוק חופשי? מהי מידת המעורבות הממשלתית בכלכלה?
- כיצד מאופיינת הסביבה הכלכלית של העסק? האם ביציבות? האם המשק נמצא במצב צמיחה? האם במיתון?
- מאפייני הסביבה הכלכלית משפיעה על כח הקנייה של הצרכן ועל הרגלי הקנייה שלו (Consumer Spending) ומכאן חשיבות השפעתה על העסק ועל התוכנית העסקית שלכם. ככל שתחול ירידה ברמת החיים ובביטחון הכלכלי של הצרכנים, כך גם תחול ירידה ברמת הרכש שלהם. בהקשר זה יש להביא בחשבון את רמת האבטלה במדינה, את שיעור ההכנסה הממוצעת לנפש (שיעור התל"ג), לנתח את קצב הצמיחה הכלכלית ועוד.
- רמת האינפלציה: המונח "אינפלציה" מתאר מצב כלכלי, בו חלה עליית מחירים, המביאה לירידה בערך הכסף ובחוזק המטבע המקומי. זהו נתון חשוב, שיש להביא בחשבון בעת שסוחרים או מייבאים מוצרים ממדינה זרה, אז יש לבחון את רמת האינפלציה הקיימת בה.
- מהו שיעור הריבית הנהוג כיום במדינה? ככל ששיעור הריבית גבוה יותר, נטיית הצרכנים תהיה לחסוך יותר ולהשקיע פחות.
- מהו שער החליפין למטבעות זרים? יש לכך השפעה עצומה במקרה של ייבוא מוצרים או חלקים הנחוצים לייצור המוצר. שער חליפין גבוה יחייב את היזמים למצוא חלופות זולות יותר, אולי בשווקים אחרים, או לחילופין, ישפיע על רמת הרווחיות הצפויה ממכירת המוצרים.

מאפייני הסביבה הפוליטית:

- מהי שיטת המשטר הנהוגה במדינה, ומהי מידת יציבותה? האם מדובר במשטר דמוקרטי? יציב? האם המדינה ידעה משברים פוליטיים רבים? יש לתת את הדעת על הנושא בעיקר כאשר מדובר בעסקים עם מדינות זרות המאופיינות בחוסר יציבות פוליטית. אופי המשטר עשוי להכתיב את מידת הפתיחות לעסקים עם גורמים זרים ולייבוא מוצרים זרים, וכן את מידת התחרות הקיימת במדינה.
- מידת היציבות הביטחונית באזור
- חקיקה ומיסוי ספציפיים לעסקים
- מהם חוקי המכס עבור מוצרים מיובאים?
- האם קיימות מכסות או הגבלות על ייבוא או ייצור מוצר מסוים?

- תמריצים לקידום סקטורים או אזורים מסוימים? האם קיימות סובסידיות עבור מוצרים מסוימים?
- מידת המעורבות הממשלתית בכלכלה
- האם קיימת מסגרת הגנה חקיקתית על זכויות יוצרים? אכיפת חוזים? חוקים הנוגעים לתיקה בפרסום? (לדוגמא: חוק איסור פרסום אלכוהול שיצא לאחרונה בישראל)
- האם קיימים חוקי אנטי טרסט או הגבלים עסקיים, שנועדו למנוע מונופולזם והתאגדות קרטלית, במטרה לעודד תחרות חופשית.
- האם קיימות תקנות בטיחות תעשייתיות? כגון תקנות הגנה נגד אש? האם המוצרים חייבים לעמוד בתקן מסוים? תקנות תברואה או איכות סביבה? ועוד...

בעת ניתוח הסביבה הרחבה ניתן להתייחס גם למאפייני הסביבה החברתית, ולהתייחס בהקשר הזה לנושאים הבאים:

- המאפיינים הדמוגרפיים במדינה: התפלגות גילאים - האם יש רב צעיר או מבוגר במדינה? מהו היחס בין נשים וגברים? מה מאפיין כל מגדר?
- מהי מידת הפתיחות כלפי מוצרים זרים? האם יש עדיפות ל"מוצרי דגל" מקומיים?
- אופנות רווחות: בתחומי לבוש, מזון (אורגני/ טבעוני וכד'), איכות סביבה (כלים ח"פ/ מוצרים מתכלים/ רכבים חשמליים)
- רמת החיים ומידת הזמן הפנוי של התושבים
- היחס לעבודה: מה מידת המסירות והנאמנות של העובדים למקום עבודתם? האם המשק מאופיין בשביתות רבות מצד העובדים? האם קיימים איגודים מקצועיים?

מילת המפתח **בניתוח הסביבה העסקית הרחבה היא מודעות.**

יש להשקיע את מירב המאמצים באיסוף המידע בשלמותו, כדי לקבל תמונה מפורטת של כל המשתנים, שעשויים להשפיע על העסק. **לעיתים,**

**"פוסט" של משתנה אחד, עלול לגרום לכישלון היוזמה העסקית כולה מן היסוד ולהצגת תכנית עסקית שגויה.** לדוגמא: עסק המבוסס על ייבוא עץ מיוחד לייצור רהיטים מדרום אמריקה. בעלי העסק אינם מודעים לתקנות הגנה נגד אש, המחייבות מריחת חומר מעכב בעירה על כל

לעיתים, "פוסט" של משתנה אחד, עלול לגרום לכישלון היוזמה העסקית כולה מן היסוד ולהצגת תכנית עסקית שגויה.



מוצרי העץ המיובאים מחו"ל. הסחורה עשויה להיות מעוכבת במכס ימים ואף חודשים רבים, מה שיגרום לעיכוב במועדי הייצור והאספקה, להפסדים רבים ואף לכישלון העסק.

קריאה נוספת אודות מודלים לניתוח הסביבה: ניתוח PEST - לניתוח ההשפעות הסביבתיות על הארגון בהיבטים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים.

## תיאור הענף: מגמות, הזדמנויות, היצע וביקוש

פרק זה בתוכנית העסקית יעסוק בתיאור הענף אליו משתייכים המוצר או השירות שאתם מציעים. **לכתיבת הפרק שתי מטרות עיקריות:** הראשונה היא לבצע ניתוח יסודי ומעמיק של הענף וההיסטוריה שלו, והשנייה, היא להוכיח לקוראי התוכנית העסקית כי מדובר בענף, שאכן קיים בו ביקוש למוצר החדש, והוא בשל לקליטתו.

לכתיבת הפרק שתי מטרות עיקריות: הראשונה היא לבצע ניתוח יסודי ומעמיק של הענף וההיסטוריה שלו, והשנייה, היא להוכיח לקוראי התוכנית העסקית כי מדובר בענף, שאכן קיים בו ביקוש למוצר החדש, והוא בשל לקליטתו.

על מנת לבסס את טענתכם, כי קיים ביקוש משמעותי למוצר, מומלץ להזמין מחקר שוק מקצועי ומקיף מחברה המתמחה בכך, ולהציג את תוצאות המחקר במסגרת פרק זה (את המחקר המלא יש לצרף כנספח). מחקר שוק כזה יוכל לספק מסד נתונים מהימן, שעל בסיסו ניתן יהיה לקבל החלטות מושכלות. הבעיה נעוצה בכך, שמחקר שוק מקצועיים עשויים להיות יקרים מאוד לביצוע. באם אין יכולת לממן מחקר שוק מקצועי, ניתן לנסות ולבצע מחקר עצמאי, שיתבסס על תשאול לקוחות פוטנציאליים העשויים להזדקק למוצר / שירות שלכם. במקרה כזה עליכם לוודא שהמחקר מבוצע בהיקף ראוי והוא נשען על מתודולוגיה סדורה.

מלבד תוצאות התשאול, יש להציג במסגרת המחקר העצמאי נתונים נוספים, כגון:

- נתונים מספריים הממחישים את מגמות הביקוש לאורך השנים.
  - רמת ההיצע הקיימת בשוק כיום.
  - גודל פלחי השוק שבשליטת "השחקנים העיקריים".
  - היקף המכירות (ביחידות ובשווי כסף).
- ועוד.

הדגישו את המגמות העיקריות ואת שיעורי הצמיחה של השוק, והצביעו על המגמות העתידיות הצפויות ועל הגורמים להם. אל תסתפקו בהצגת נתונים מספריים יבשים, אלא צרפו גם ניתוח מילולי שלהם, באופן שיעיד על הבנת השוק והענף לעומקם. זאת מן הטעם, שמשקיעים יעדיפו להתקשר עם יזם המכיר על בוריו את הענף בו הוא פועל והמסוגל לחזות התרחשויות עתידיות הקשורות לענף זה, בין אם חיוביות ובין אם שליליות, ולהיערך אליהן מראש.

**את המידע שאתם מציגים יש לבסס על מקורות מהימנים ובלתי תלויים,** כגון לשכת המסחר, איגוד התעשיינים, מכון היצוא הישראלי, או איגוד מקצועי של הענף המסוים במסגרתו אתם פועלים.

את הפרק מומלץ להתחיל בתיאור תמונת מצב מקיפה של הענף נכון להיום, ורק לאחר מכן לתאר את מגמות ההתפתחות שנצפו בו לאורך השנים. הסקירה צריכה להתבצע מרמת המאקרו לרמת המיקרו, דהיינו:

יש לתאר את התעשייה הרלוונטית במבט כללי, לאחר מכן לעבור לתיאור הענף אליו משתייך המוצר / השירות שלכם, ולבסוף לתאר באופן מפורט את פלח השוק הספציפי אליו אתם מכוונים.

לדוגמא: תעשיית הביגוד - ענף בגדי ילדים - פלח השוק: בגדי תינוקות העשויים מכותנה אורגנית.

ציינו מדוע בחרתם לכוון דווקא לפלח שוק זה, ותארו את מאפייניו:

- האם מדובר בשוק רווי, שהתחרות בו ענפה, או כזה שמספר ה"שחקנים" בו מועט?
- האם מספר השחקנים נוטה להתרחב או להצטמצם במהלך השנים?
- מהי מידת ההשפעה שתהיה לכניסת טכנולוגיות חדשות על הענף?
- האם קיימת נישה בלתי מנוצלת בשוק, שאליה ניתן להתרחב בעתיד?
- באיזו מידה יש למחירי המוצרים השפעה על המגמות בענף?
- האם קיימים ספקים או יצרנים עיקריים לענף? מהי מידת השפעתם?
- האם נדרש תקן מסוים למוצר?
- האם מדובר בשוק "בשל" או בשוק "בתול", הנמצא בשלבי התפתחות ראשוניים?

נתחו עבור המשקיעים הפוטנציאליים את ההזדמנויות אליהן אתם צפויים להיחשף עם כניסתכם לענף, זאת במקביל להצגת הסיכונים השונים, ההגבלות והחסמים שעמם תצטרכו להתמודד. ציירו תמונה מלאה של הענף ואופן התפתחותו לאורך פרק זמן משמעותי, והסבירו מדוע נכון לנסות ולחדור לשוק הספציפי דווקא בנקודת הזמן הנוכחית.

אל תהססו לספק כל הסבר רלוונטי, ולהציג כל מאפיין ייחודי העשויים לתרום לשכנוע המשקיעים, כי מוצגת בפניהם הזדמנות עסקית מעולה ובעלת סיכויי הצלחה גבוהים.

## שוקי היעד ופוטנציאל השוק

### פוטנציאל השוק

המונח "פוטנציאל שוק" מתאר את יכולת המכירה המרבית של מוצר מסוים, במספר יחידות ובשווי כספי, על ידי כל החברות הפעילות בשוק הרלוונטי, בהווה ובעתיד. כך לדוגמא: נתון זה מאפשר לנו להעריך את רמת הכדאיות של כניסה לשוק עם מוצר חדש.

זיהוי פוטנציאל השוק במסגרת הכנת תוכנית עסקית נעשה בשלב הראשון באמצעות פילוח השוק לשוקי יעד, ובשלב השני באמצעות ניתוח מגמות הביקוש למוצר בכל אחד משוקי היעד בנפרד. סיכום רמות הביקוש בכל הפלחים יחד נותן תמונה ברורה לגבי סך פוטנציאל השוק. הצעד הבא יהיה זיהוי פלח/פלחי השוק הרלוונטיים ביותר להחדרת המוצר החדש, ובהם נבקש למקד את מאמצי השיווק.

### פילוח שוק

תחילה נגדיר את המונח "פילוח שוק". זוהי פעולה של מיון לקוחות לקבוצות המייצגות צרכים, תכונות או התנהגויות ספציפיות.

**Market segmentation is a natural result of the vast differences among people**  
Donald Norman

מכיוון שכל קבוצת לקוחות כזו מתאפיינת בהרכב שונה של צרכים, תכונות והתנהגויות כאמור, היא תגיב באופן ייחודי לאסטרטגיות שיווק שונות שיופעלו עליה. מכאן שביצוע של פילוח שוק בצורה נכונה יעניק לנו את היכולת להתאים במדויק את אסטרטגיית השיווק האפקטיבית ביותר עבור כל קבוצה וקבוצה.

לשם ביצוע הפילוח עלינו למפות תחילה את הקריטריונים שעל פיהם יתבצע אפיון הלקוחות. קריטריונים אלה מכונים "בסיסי פילוח"

| דוגמאות לבסיסי פילוח שוק עבור השוק התעשייתי (B2B):  | דוגמאות לבסיסי פילוח שוק עבור השוק הקמעונאי:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>פילוח על פי גודל חברה: מספר עובדים, שוויה וגודל הנתח שלה בשוק.</li> <li>פילוח גיאוגרפי: מיקום החברה ופריסתה הארצית/ גלובלית</li> <li>פילוח תפעולי: חברה טכנולוגית/ תעשייה זעירה</li> <li>פילוח על פי דפוס רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת או חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות: רכישה סיטונאית, אופי ההתקשרות עם ספקים: האם על בסיס חוזי.</li> <li>פילוח על פי ביקושים וזמני אספקה</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>פילוח דמוגרפי</li> <li>פילוח על פי גילאים</li> <li>פילוח גיאוגרפי: על פי מיקום גיאוגרפי או על פי סוג התיישבות (כפרית/ עירונית)</li> <li>פילוח סוציאקונומי: גובה ההכנסות ושיעור ההכנסה הפנויה</li> <li>פילוח על פי רמת השכלה</li> <li>פילוח על פי תחומי עניין</li> <li>פילוח על פי העדפות: מידת הנאמנות למותג (Brand Loyalty)</li> <li>פילוח על פי דפוס רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת או חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות.</li> </ul> |

לאחר שבחרנו את בסיסי הפילוח הרצויים, יש להגדיר כל פלח שוק שאליו החלטנו לפנות במשפט יחיד, הכולל את כל המשתנים שנבחרו לסיווג, תוך ציון המאפיין הכמותי של אותו הפלח. לדוגמא: נשים בגילאי 20-30, גרות במרכז הארץ, בעלות הכנסה גבוהה, רמות שימוש גבוהות, תועלת פסיכולוגית, 100,000.

### יתרונות הביצוע של פילוח שוק:

1. שביעות רצון - פילוח השוק מאפשר לחברה להתאים את עצמה ואת מאפייני המוצר שלה לקהל הספציפי המרכיב את פלח השוק שאליו היא פונה, לדרישותיו ולצרכיו. קהל יעד זה יחוש ש"מבינים" אותו, ושביעות הרצון שלו תגבר.
2. הגברת רווחיות - כפועל יוצא מהגברת שביעות הרצון של קהל היעד, תעלה היכולת להפיק רווחים. התאמת המוצר ו/או אסטרטגיית השיווק שלו במדויק לקהל היעד המפולח תעודד קנייה ותגביר את הנאמנות למותג (קניה חוזרת)



ניתוח רמות הביקוש לאורך פרק זמן משמעותי ככלי לחיזוי ביקושים עתידיים:

כאמור, על מנת לגלות מהו סך "פוטנציאל שוק" של המוצר, במספר יחידות ובשווי כספי, עלינו לסכם את רמות הביקוש בכל פלחי השוק יחד. לכן נבקש תחילה לבדוק את מגמות הביקוש בכל פלח שוק לאורך זמן:

1. האם הביקוש למוצר נמצא בעלייה או בירידה?

2. האם מדובר בביקוש קשיח? משתנה? יציב? מחזורי?

3. כיצד משפיעה כניסת "שחקנים חדשים" לזירה על הביקוש למוצר?

4. האם הביקוש למוצר הוא עונתי, או שהוא מושפע מטרנדים או מאופנות חולפות?

מומלץ להציג את רמות הביקוש למוצר (ובין השאר גם את התשובה לסעיף מספר 1) באמצעות גרף, המציג את מגמות הביקוש ב- 5 השנים האחרונות, על פי מספר היחידות הנמכרות בכל שנה, או על פי סך המכירות בשווי כספי. עבור כל פלח שוק נתייחס גם לרמות הביקוש החזויות לחמש השנים הבאות.

ניתוח רמות הביקוש המוצגות בגרף, בנוסף לסיכום מתימטי של רמות הביקוש בסך כל פלחי השוק הרלוונטיים למוצר, תוך התייחסות למכלול הגורמים המשפיעים על ביקושים אלה, יאפשר לחזות במידה רבה של הצלחה את רמות הביקוש העתידיות למוצר.

לסיכום, ביצוע נכון של פילוח שוק במסגרת כתיבת תכנית עסקית הוא קריטי לתכנון עסקי נכון. באמצעותו ניתן לאתר את קהלי היעד הרווחיים ביותר, אלה בעלי פוטנציאל הצמיחה הגדול ביותר, קהלים אליהם החדירה תהיה מאתגרת יותר, ועוד. פילוח מוצלח אף יסייע בזיהוי פלחי שוק שלא נתפסו תחילה כלקוחות פוטנציאליים של המוצר.

## זיהוי שחקנים עיקריים והתחרות

השוק המסחרי, מטבעו, מאופיין בתחרות רבה. על מנת להתמודד בהצלחה עם אתגר התחרות, יש לבצע מיפוי מדוקדק של השוק על שחקניו ומאפייניו וזאת במסגרת הכנתה של התכנית העסקית.

מי נחשב למתחרה?

• מתחרים ישירים - המספקים את אותם מוצרים או שירותים.

• מתחרים המספקים מוצרים/שירותים תחליפים - דהיינו,

מוצרים המספקים את אותה תועלת ללקוח באופן שונה. לדוגמא: לכאורה נראה כי אין כל קשר בין מערכות מבוססות וידאו לניהול שיחות ועידה לבין טיסות במחלקת עסקים, אולם שני המוצרים נחשבים, במובן מסוים, למתחרים, מאחר והם מספקים את אותה תוצאה סופית, שהנה כינוס פיזי או וירטואלי של אנשים ממקומות שונים, לצורך קיום ישיבה.

• מתחרים פוטנציאליים עתידיים- הטכנולוגיה המתקדמת ויכולת הפצת המידע בעידן הדיגיטלי, מאפשרים יכולת העתקה וחיקוי של מוצרים באופן מהיר מאד. לכן, גם כאשר השוק נראה חף מתחרות בנקודת הזמן הנוכחית, סביר יהיה להניח שלא תישאר בודדים במערכה לאורך זמן. הרעיון הוא, לנסות ולהעריך כמה זמן יידרש עד שמתחרים חדשים ייכנסו לשוק, על מנת להעריך כמה זמן עומד לרשותכם כדי לבסס את מעמדכם בשוק, וכמה רווחים תוכלו לקצור עד שמתחרים חדשים ייכנסו לשוק ויתחילו "לנגוס" בנתח השוק שלכם. יש לתכנן מראש אסטרטגיה מתאימה שתופעל בפרק הזמן הקצר שעד לכניסת המתחרים העתידיים, במטרה ליצור "חסמי כניסה" מסוימים. תפקיד החסמים הוא להקשות ככל האפשר על מתחרים חדשים להיכנס לשוק.

סוגי חסמים אפשריים: רישום פטנטים וסימני מסחר, שימוש בטכנולוגיה מסובכת להעתקה, העסקת כח אדם איכותי ובעל כישורים יחודיים, תמחור תחרותי למוצר, מיתוג ובניית מוניטין שיעניקו לכם יתרון ועוד.

"If there is no competition, there is probably no market."

Brian Wood

## ניתוח אופי התחרות

התחילו את היכרותכם עם השוק במסגרת כתיבת תכנית עסקית ברמת המאקרו, ושרטטו את קווי האופי של השוק ואת עצמת התחרות המתקיימת בו, במבט מלמעלה, על פי הפרמטרים הבאים:



- מספר המתחרים: האם מדובר בשוק עמוס מתחרים בעלי כוחות דומים, או כזה הנשלט בידי מספר קטן של "שחקנים עיקריים"?
- מהו נתח השוק של כל מתחרה? האם קיים מוביל שוק עיקרי ("MARKET LEADER"), או שמא השוק נשלט על ידי המתחרים בחלקים שווים פחות או יותר?
- עוצמת התחרות: האם היא אינטנסיבית ואגרסיבית, או מתונה ומתאפיינת בשיתופי פעולה בין המתחרים?

מתוך שרטוט תמונת אופי התחרות בשוק, גזרו מיהו המתחרה העיקרי שלכם, ביחס לפלח השוק שהצבתם לעצמכם כמטרה. אם אתם מכוונים לתפיסת נתח השוק העיקרי, אזי המתחרה המוביל בשוק יהווה את האיום הגדול ביותר עבורכם. לחילופין, אם מטרתכם היא השתלטות על נישא צרה ומסוימת מאוד, אזי ההתמודדות העיקרית שלכם תהיה כנראה מול אחד המתחרים הקטנים דווקא.

### ניתוח המתחרים

ידע הוא כוח במיוחד כאשר מדובר בתוכנית עסקית ולכן יש לנסות ולאסוף מידע רב ככל האפשר אודות כל אחד ואחד מהמתחרים. התחילו באיסוף הנתונים הגלויים והסמי גלויים, כגון נתח השוק שתופס המתחרה, דרך אסטרטגיות עסקיות ושיווקיות שהוא נוקט בהן וכלה במידע אודות סגנון הניהול.

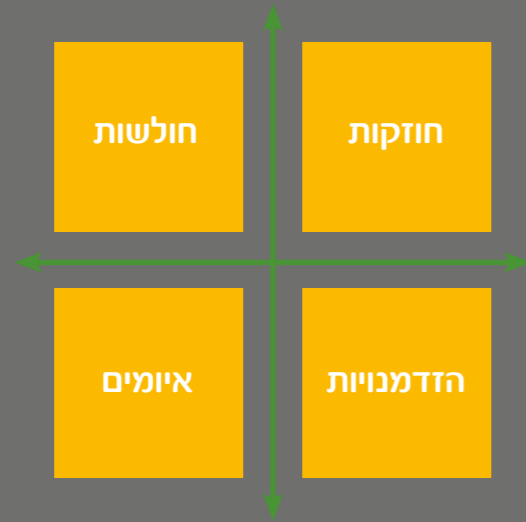
**"I would encourage you: be informed - knowledge is power."**  
Matt Bevin

## ניתוח של חברה מתחרה צריך לכלול את המידע הבא:

- ותק החברה בשוק
- גודל נתח השוק של החברה
- קהל היעד של החברה ופלחי השוק שהיא מכסה
- היקפי המכירות והמגמות שאפיינו אותה לאורך השנים
- שיטות ייצור
- ספקים עיקריים
- אסטרטגיית תמחור
- אסטרטגיות שיווק וחדירה לשוק
- מיצוב החברה והמוצרים
- השיקולים בבחירת החברה להתמקד בשווקים מסוימים ולא באחרים
- נקודות החוזק והחולשה של מוצרי החברה (כאן ניתן לערוך השוואה עם נקודות מקבילות בחברה שלכם).
- מבנה ההפצה של החברה: מכירה בחנויות / דוכנים בקניונים / הפצה באמצעות סוכנים/ הפעלת מערך מכירות מקוון ועוד. מידע לגבי יתרון בולט של החברה בשיטות הפצה מסוימות.

המטרה היא לשרטט עבור קורא התוכנית העסקית את מצב התחרות הנוכחי והעתידי בשוקי היעד שלכם, ולהוכיח בצורה חד משמעית כי אתם מבינים את השוק לעומק, את אופי ההתמודדות הנדרשת מכם ואת המתחרים הניצבים מולכם - בהווה ובעתיד, על שלל האספקטים המאפיינים אותם. לסיכום הסקירה המפורטת שתציגו, תידרשו להראות כי קיים עדיין מקום עבורכם כשחקן חדש בשוק, מהם היתרונות התחרותיים הבולטים של החברה שלכם שבעזרתם אתם מתכננים לחדור ולהתבסס בשוק וכיצד בכוונתכם להתמודד לאורך זמן עם אתגר התחרות הניצב בפניכם. לשים בתיבה מודגשת

• מיפוי הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון (ר' ניתוח SWOT) - באמצעות מודל SWOT (ר' להלן)



• בניית מודל עסקי, בדיקת כדאיותו הכלכלית ובדיקת חלופות (ר' מהו היתרון התחרותי שלכם אל מול המתחרים?) בהישען על שלושת השלבים שלעיל - בניית אסטרטגיה עסקית - היינו, המהלכים בפועל שעל הארגון לבצע בדרך להשגת החזון (בהתחשב, כאמור, במכלול הפרמטרים בתוך ומחוץ לארגון)



בהינתן המידע אודות הסביבה התחרותית בה הארגון פועל ואודות מצב החברה והכוחות הפנים ארגוניים הפועלים בה, יתקבלו במסגרת האסטרטגיה העסקית החלטות הנוגעות לאופי המוצר או השירותים שיוצרו, לקהל היעד ובהקשר למודל העסקי הרצוי, שבאמצעותו ניתן יהיה להחזיר את ההשקעה בטווח הקצר ביותר.

מכאן, שתהליך קביעת אסטרטגיה עסקית מהותו בקבלת החלטות, הקשורות זו לזו ומשפיעות זו על זו, תהליך שיכול להתגלות כמורכב ומאתגר ובשל חשיבותו הרבה, מומלץ להיעזר במומחים לבניית אסטרטגיה עסקית ובתכנון עסקי.

טווח התכנון עבור ההחלטות המתקבלות הוא, לרוב, בין שנתיים לחמש שנים, תוך בחינה מחודשת של התכנון האסטרטגי בחינת הלו"ז והקצאת המשאבים אחת לשנה, במסגרת תהליך התכנון השנתי ועדכון התוכנית העסקית. המצב האידיאלי הוא, שהאסטרטגיה תהווה את הבסיס ואת נקודת המוצא לכל תהליך תכנון המתבצע בחברה כולל כתיבתה ואו עדכונה של תוכנית עסקית, ותעלה בקנה אחד עם כל מהלך, שיווקי או עסקי, עליו יוחלט.

## שיתוף פעולה עם מתחרים

בחוכמה תעשו אם תזכרו כי קיומם של מתחרים אינו מהווה בהכרח איום, אלא עשוי להוות גם הזדמנות. פעמים רבות תעדיף חברה ותיקה ליצור שיתוף פעולה עם המתחרה החדש בשוק, מאשר לנסות להתמודד מולו תוך השקעת זמן ומשאבים רבים הנדרשים כדי להתחרות בטכנולוגיה החדשה שהוא מציג.



## אסטרטגיה עסקית

### אסטרטגיה פירושה התוית דרך בדרך להגשמת חזון ומטרות.

האסטרטגיה המנוסחת במסגרת הכנת תוכנית עסקית, משקללת את מכלול התנאים הסביבתיים והפנים ארגוניים, ועל בסיס המידע הזה, מתגבשים המהלכים הנדרשים לעסק בדרך להשגת יעדיו.

לכל ארגון דרושה אסטרטגיה עסקית והיא אחד השלבים הראשונים והחשובים ביותר בבניית עסק או פרויקט המתואר במסגרת תוכנית עסקית מפורטת. ארגון, שאינו נשען בדרכו על אסטרטגיה עסקית סדורה, כאילו הולך הוא בעיניים עצומות, בתקווה להגיע ליעדו.

האסטרטגיה העסקית, כאמור, נשענת על מספר שלבים:

• הגדרת חזון, ערכים ומטרות (ר' גיבוש חזון ערכים ומטרות)



**“Positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect.”**  
Al Ries

כחלק מתהליך התכנון האסטרטגי, ובהישען על סקירת השוק המקיפה הכוללת התייחסות למתחרים ולסביבה התחרותית, תתקבלנה גם החלטות בנוגע ליתרון התחרותי של החברה ולמיצוב היתרון הזה בתודעת הצרכן.

“מיצוב” הינו מונח בשיווק, המתאר כיצד מוצר נתפס ומוערך על ידי צרכנים בהשוואה למוצרים של עסקים מתחרים. מיצוב בשוק משמעותו לגלות מה חושבים הלקוחות על המוצרים או השירותים שאתם מציעים, ובהתאם לכך, לתכנן את מהלכי השיווק.

ניתוח SWOT



מודל SWOT (ראשי תיבות Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) הינו מודל מוכר ונפוץ, המשמש לחקר סביבת הארגון ולשקלול הגורמים המקיפים אותו. כאמור, **ניתוח לפי מודל SWOT הוא אחד השלבים הבסיסיים בזמן כתיבת תוכנית עסקית והוא מספק את המידע הנדרש לצורך תכנון עסקי וגיבוש אסטרטגיה עסקית.** הניתוח מתבצע עבור:

ניתוח חוזקות (S) וחולשות (W) - בסביבת הארגון הפנימית

ניתוח איזמים (T) והזדמנויות (O) - בסביבת הארגון החיצונית

חוזקות Strengths: משאבים ויכולות, העומדים לרשות החברה, ומספקים לה יתרון אל מול המתחרים. זיהוי החוזקות יאפשר לחברה לשמרן ולהעצימן, וכן לבסס עליהן את היתרון התחרותי שלה.

חולשות Weaknesses: היעדרם של משאבים או יכולות, המעמידים את הארגון בנחיתות אל מול השוק או ביחס למתחרים. זיהוי חולשות או מגבלות יאפשר לחברה לבודד ולצמצם אותן, וכן להציע עבורן מענה.

הזדמנויות Opportunities: איתור הזדמנויות בסביבה החיצונית אותן ניתן לנצל לצורך הפקת רווחים וליצירת יתרון תחרותי. זיהוי הזדמנויות גם יאפשר לחברה לאתר אפיקים חדשים להתרחבות. ניתן לדרג את ההזדמנויות על פי מידת האטרקטיביות שלהן והסיכויים להצלחתן. איזמים Threats: מצבים בסביבה החיצונית שעלולים להזיק ליכולתו של הארגון להתחרות. זיהוי האיזמים יאפשר לחברה הכנה מוקדמת להתמודדות עם האיזמים, והכנת תוכניות גיבוי במקרה ויתממשו.

מודל SWOT לדוגמא:

| מדיק   | מועיל   |                           |
|--|---|---------------------------|
| <p><b>חולשות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מוצר או שירות שאינם ייחודיים (ביחס למוצרים המתחרים)</li> <li>מוצר באיכות פחותה מזו של המתחרים</li> <li>היעדר ניסיון או יכולות שיווק</li> <li>תקציבים נמוכים או היעדר הון</li> <li>עלויות יצור או אחזקה גבוהות</li> <li>שימוש בטכנולוגיות או בציוד מיושן</li> <li>היעדר כח אדם מקצועי או היעדר יכולת לגייסו</li> <li>מוצר לא מוגן בפטנט</li> <li>קשיים בהפצה</li> <li>זמני אספקה רחוקים</li> <li>מותג לא מוכר</li> <li>מוניטין ירוד של החברה</li> </ul> | <p><b>חוזקות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מוצר או שירות חדשניים ו/ או ייחודיים</li> <li>תקציבי שיווק ופרסום גדולים</li> <li>מוצרים מוגנים בפטנטים</li> <li>כח אדם בעל ידע או מומחיות ייחודיים</li> <li>שימוש בציוד או בטכנולוגיות ייחודיות</li> <li>ניסיון</li> <li>שיתופי פעולה ייחודיים</li> <li>עמידה בדרישות תקן</li> <li>ערוצי הפצה יעילים</li> <li>מיקום אסטרטגי</li> <li>תרבות ארגונית חיובית</li> <li>מותג בעל שם ומוניטין</li> </ul> | <p><b>פנים ארגוני</b></p> |
| <p><b>איזמים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מצב סוציו-אקונומי ירוד, מיתון או שפל כלכלי</li> <li>החמרה בחוקים וברגולציות</li> <li>עלייה בשיעורי המס, היטלים חדשים</li> <li>הטלת מגבלות סחר או יבוא</li> <li>שינויים בדרישות התקינה</li> <li>כניסה של מתחרה חדש</li> <li>התפתחות טכנולוגיה חדשה</li> <li>שינוי התנהגות של מתחרה קיים</li> </ul>  | <p><b>הזדמנויות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור במצב הסוציו-אקונומי ועלייה ברמת החיים</li> <li>אופנה או טרנד חדש שנכנסו לשוק</li> <li>שינויי חוק או רגולציות, הסרת מגבלות חוקתיות</li> <li>מיזוגים ושיתופי פעולה אסטרטגיים</li> <li>סגירת עסקים אזוריים, פשיטת רגל של אחד השחקנים בשוק</li> <li>פתיחת שווקים חדשים או נישות חדשות</li> </ul>   | <p><b>חוץ ארגוני</b></p>  |

בתהליך איסוף המידע לאנליזה, יש להקפיד על איכות המידע המתקבל, ועל אמינות מקורו. מידע שגוי או חלקי יספק תמונת מצב חסרה ועשוי להוביל להחלטות מוטעות.

בתהליך איסוף המידע וניתוחו, יש לנסות ולהיעזר גם באנשים מתוך ומחוץ לחברה, שהם בעלי הידע הרלוונטי, ויכולים לספק את הנתונים הנדרשים.

יישום מסקנות הניתוח בעת בניית האסטרטגיה העסקית והתוכנית העסקית:

**ניתן להשתמש במסקנות המתקבלות מהאנליזה שהתבצעה בשתי דרכים:**

#### 1. ביצוע התאמות (Matching) - שימוש בגורמים המרכיבים את ניתוח ה-SWOT לגיבוש אסטרטגיות פעולה ממוקדות

- אסטרטגיות S.O. - התאמה בין חוזקות להזדמנויות: חוזקות החברה ישמשו לניצול הזדמנויות חיצוניות, ומנגד, העדפת הזדמנויות המתאימות באופן המיטבי ביותר עם חוזקות הארגון.
- אסטרטגיות W.O. - התאמה בין חולשות להזדמנויות: שיפור חולשות פנימיות בחברה לצורך ניצול הזדמנויות, ומנגד, לנצל הזדמנויות שיכולות לנטרל את חולשת הארגון (כגון שיתופי פעולה אסטרטגיים, שיש בהן כדי לתת מענה בתחום בו החברה "חלשה" יותר).
- אסטרטגיות S.T. - התאמה בין חוזקות ואיומים: ניצול חוזקות החברה בעת התמודדות עם איומים.
- אסטרטגיות W.T. - התאמה בין חולשות לאיומים: שיפור החולשות כדרך להתמודדות או למזעור השפעת האיומים, ולהפחתת הסכנה הנוצרת משילוב חולשות פנימיות ואיומים חיצוניים.

#### 2. ביצוע המרות (Converting) - המרת חולשות החברה

לחוזקות והפיכת האיומים העומדים בפניה להזדמנויות. לדוגמא:

- האיום הנובע מכניסתו של מתחרה חדש, יכול להפוך להזדמנות לשיתוף פעולה- בין אם איתו, או עם אחד המתחרים האחרים, על מנת להחליש את ההשפעה של כניסת המתחרה החדש לשוק.
- מוצר באיכות ירודה מזו של המתחרים, יכול להפוך לחוזקה בשווקים רגישי מחיר או בשווקים מתפתחים, שאינם מחפשים בהכרח את המוצר בעל האיכות הטובה ביותר.

**התמקדו, ניתוחים מילוליים, קצרים וממוקדים, רעיונות מדויקים. הציגו כולל נקודות החוזקה והחולשה.**

**העיקרון המנחה בעת בניית מודל SWOT, הוא מיקוד: כתבו את הנקודות בקצרה ובאופן ענייני. הימנעו מניתוחים מילוליים ארוכים ומרעיונות כלליים, מעורפלים או עתידיים. אל תתעלמו מחולשות או מאיומים בניסיון לייפות את התמונה, כתבו את כולם. התייחסו גם לכל נקודות החוזק והחולשה הקשורים לארגונכם, אך נתחו אותן בהשוואה למתחרים.**

### היתרון התחרותי

הגדרת המושג "יתרון תחרותי"

האסטרטגיה העסקית מפרשת מהו היתרון התחרותי של העסק על פני המתחרים. "יתרון תחרותי" הוא קיומו של גורם מסוים - תכונה או יכולת, שבגינה יעדיף הלקוח מוצר או שירות של עסק מסוים על פני מוצר או שירות של המתחרים. מכאן נובע, כי **היתרון התחרותי צריך להימדד ולהיות מוערך מנקודת מבטו של הלקוח**. כאמור, על מנת להצליח בשוק לאורך זמן, המוצר שלכם צריך לספק צורך אמיתי או להוות פיתרון לבעיה קיימת של הלקוח, ומכאן, שהיתרון התחרותי שלו ייגזר מהתועלות שהוא מעניק, אשר המתחרים אינם מצליחים לספק ללקוח באמצעות המוצר/השירות שלהם.

חברות שונות מציעות מוצרים או שירותים שונים, העונים באופן דומה על צורך ידוע של הלקוח. לדוגמא: כל החברות הסלולריות מספקות רשת, שבאמצעותה ניתן לקיים שיחות בטלפון הסלולרי ולגלוש ברשת האינטרנט באמצעות המכשיר הנייד. כיצד תגרום חברה סלולרית מסוימת ללקוח להעדיף את שרותיה על פני שרותי החברות המתחרות? נראה כי עליה ליצור לעצמה את היתרון התחרותי באמצעות סיפוק צרכים נוספים, כאלה שאינם מסופקים על ידי המתחרים. מטרת החברה צריכה להיות הענקת התחושה ללקוח, שמעבר לצורך הבסיסי שלו- שהוא היכולת לבצע שיחות ולגלוש באינטרנט, היא מסוגלת להעניק לו ערך מוסף שחברות מתחרות אינן מעניקות.

סוגי הצרכים הקיימים אצל הלקוחות



מעבר לצרכים הבסיסיים, הפיזיים או המודעים, שהינם לרוב הצרכים המוצהרים של הלקוח, שאותם מספקות מרבית החברות, ישנם צרכים נוספים - רגשיים, לא מודעים ולא מוצהרים, שלרוב הם המניעים את הלקוח באופן החזק ביותר בעת קבלת החלטה על בחירה במוצר כזה או אחר.

יש לאמץ את נקודת מבטו של הלקוח בשעה שמחפשים את הצורך הפסיכולוגי הלא מודע שלו, כגון צורך בשייכות או בהתבלטות, צורך להיתפס כעדכני או צעיר, ועוד. כאשר גורמים ללקוח להאמין כי המוצר שלכם יענה על צרכים רגשיים אלה, משיגים בידול ויתרון תחרותי על פני מוצר מקביל, שתכונותיו הטכניות זהות או דומות מאוד. כיצד עושים זאת? לרוב באמצעות מיתוג של המוצר ומיצובו, באמצעים פרסומיים שונים. מכאן ברור מדוע הצגה של תכונות המוצר בהיבט הטכני היא מיותרת מהיבט הלקוח, והיא בבחינת טעות שיווקית.

על מנת להשיג בידול מומלץ לפתח הצעת מכירה ייחודית ( USP- Unique Selling Point) ה"מעגנת" במוחו של הלקוח, באמצעים שיווקיים, את הערך המוסף שהמוצר שלכם יעניק לו, למשל, מקובלות חברתית אם מדובר על פלח שוק של בני נוער, או מראה צעיר אם מדובר על פלח שוק של נשים בגילאי 40-50. תוכלו לדעת כי הבידול של המוצר שלכם נבנה בצורה נכונה ברגע שקיימת אינדיקציה כי הלקוח מסוגל לזהות בצורה מיידית ואינטואיטיבית את היתרון של המוצר על פני המוצר המתחרה - ולבחור דווקא בו. הבידול מושג במידה רבה מהאופן בו המוצר נתפס בתודעת הלקוח, מהתכונות שהוא מייחס למוצר, (בין אם הן תכונות אמיתיות או תדמיתיות בלבד) ומהחשיבות של כל תכונה כזו בעיניו.

על פי מייקל פורטר, יתרונות תחרותיים נחלקים לשני סוגים: יתרונות עלות ויתרונות בידול:

**יתרון עלות** מושג כאשר עסק יכול לייצר מוצר זהה או דומה מאוד לזה של המתחרים בעלות נמוכה יותר.

**יתרון בידול** מושג כאשר המוצרים והשירותים של העסק נתפסים כעדיפים על אלה של המתחרים, מסיבות שונות.

## שימור היתרון התחרותי

על מנת שהיתרון התחרותי יישאר יציב לאורך זמן, עליו להיות קשה לחיקוי על ידי המתחרים.

לרב, ניתן לזהות שני מרכיבים עיקריים, המעניקים לחברות המובילות בתחומן את היתרונות התחרותיים שלהן על פני המתחרים:

1. פיתוח רציף של יכולות חדשות, בתגובה לשוק המתאפיין בשינוי תדיר - יתרון זה מושג באמצעות הקפדה על מחקר מתקדם והשגת הכלים המתקדמים ביותר לצורכי פיתוח וייצור.

2. החזקת משאבים נדירים (וככל שמשאבים אלה הינם בלתי מוחשיים ובלתי מדידים, כך קשה יותר למתחרים לחקותם). דוגמאות למשאבים נדירים בלתי מוחשיים: הון אנושי, תכנון מערך לוגיסטיקה והפצה יעיל, שירות שלא נראה כדוגמתו, חדשנות, מצוינות בעיצוב, מיתוג ומוניטין.

ההון האנושי בחברה מהווה גורם קריטי להשגת יתרון תחרותי. חברה שתשכיל להשקיע בעובדיה, בקידומם בפיתוח יכולותיהם, בהענקת סביבת עבודה תומכת ונעימה ובמתן תגמול ראוי לתרומתם לחברה, תעשה צעד משמעותי בדרך להשגת פער גדול בינה לבין מתחרותיה, שקשה יהיה להדביקו באופן מהיר, או בכלל.

מפאת אופיו של השוק, שבו מתחרות חברות רבות על השליטה בכל פלח ממנו, נושא היתרון התחרותי מקבל חשיבות מכרעת כשמשיקע מנסה להעריך את סיכויי ההישרדות של חברה חדשה. לכן בעת כתיבת תוכנית עסקית, יש להתייחס בהרחבה לנושא היתרון התחרותי והיכולת שלכם להשגתו. יש לפרט בצורה ברורה ותוך התייחסות לכלל הסעיפים שפורטו לעיל, כיצד אתם מתכננים לפתח יתרון כזה עבור החברה שלכם, ומהם כלל המשאבים העומדים לרשותכם להשגתו.





## קביעת אבני דרך להתפתחות עסקית

במסגרת גיבוש האסטרטגיה העסקית כחלק מכתובת תכנית עסקית מקיפה ומפורטת, יש לקבוע גם יעדים אופרטיביים, שיהוו אבני דרך לאורך המסלול המוביל להשגת המטרה. הגדרת היעדים כרוכה בביצוע תהליך יסודי ומתמשך של מחקר וקבלת החלטות והיא מתבססת בין השאר גם על המידע שנאסף במסגרת ניתוח ה-SWOT וחקר הסביבה העסקית והתחרותית.

היעדים חייבים לענות על הקריטריונים הבאים:

- מונחי מטרה
- ספציפיים, ברורים וממוקדים
- מדידים
- ברי השגה
- קצובים בזמן

כשהיזם מגדיר לעצמו יעדים ומטרות, עליו להבין תחילה לעומקו את מהות ההבדל בין המונח "יעד" לבין המונח "מטרה":

יעד ניתן לכימות וטווח הזמן שהוגדר להשגתו קצוב מראש.

מטרה היא בגדר "הצהרה פתוחה" המנסחת בכלליות את התוצאות הרצויות.

חשיבות קביעת היעדים מראש:

מכלול היעדים שישגיר היזם יהוו בזה אחר זה את אבני הדרך להגשמת החזון, וטבעם נגזר ממנו. עליהם לשמש כבסיס לקבלת החלטות ו"כמדריך" לפעולה.

קביעת יעדים באופן מתוכנן מראש כבר בשלב כתיבת התוכנית העסקית היא קריטית לצורך ניהול ביצועים יעיל. היעדים מהווים אמת מידה, בסיס השוואתי שכנגדו תתבצע בסופו של דבר הערכת הביצועים בפועל. הגדרת לוח הזמנים להשגת היעדים, מאפשרת לקבוע ולתכנן בצורה אופטימאלית את

**"Setting goals is the first step in turning the invisible into the visible"**

Tonny Robbins

סדר החדירה לשווקים חדשים ואת מועדי השיווק לקהלי מטרה נוספים, לאחר הפריצה לפלח השוק הראשוני שהוגדר.

היעדים משמשים לצורכי השוואה, פיקוח, בקרה, שיפור ומיצוי יכולות העובדים בדרך להשגת המטרה. הם משמשים "מצפן" של העסק, ומרגע שנקבעו, הסיפוק שיחוו כלל המעורבים בעת השגתם הוא גדול פי כמה.

היעדים מנחילים כיוון ברור לעובדים בעסק, מעצימים את תחושת המחויבות והמעורבות שלהם, ורותמים אותם להשגת המטרה המשותפת.

בחלק זה של התוכנית העסקית יש להציג את רשימת היעדים שנקבעו עבור החברה, תוך פירוט מכלול הדרכים והאמצעים להשגתם. בנוסף יש לשלב סקירה מקיפה של נתונים הנוגעים לתחומים הבאים: כמות העובדים הנדרשת וטיב ההכשרה שלהם, נתוני המכירות הצפויים, סכומי ההשקעות הנדרשים, צפי של רווחים ותזרים מזומנים במהלך 3-5 השנים הבאות, ועוד. על היעדים להיות מנוסחים בצורה תמציתית וברורה מאוד.

המשקיע הפוטנציאלי המעיין בחלק זה של התוכנית העסקית צריך לחוש שהיזם שואף לצמיחת החברה ומודע לכל הנדרש ממנו בדרך להגשמת שאיפה זו. יש לבסס את הרושם שהיזם חקר לעומק את מכלול המשתנים והנתונים הרלוונטיים, והוא יודע היטב אילו יעדים ומטרות ביניים עליו להשיג על מנת לממש את החזון שבו עוסקת התוכנית העסקית שלו.

**אחת המטרות של כתיבת תוכנית עסקית היא תכנון לטווח ארוך. ואכן, במסגרת התוכנית העסקית נקבעים יעדים לתקופה של 3-5 שנים.**

טווח התכנון בעסקים משתנה מענף לענף, והוא תלוי בתחום ובקצב השינויים החלים בו. כך למשל, יזמות בתחום הטכנולוגיה תחייב היערכות מחדשת תדיר, הודות לקצב השינויים המהיר והתפתחויות התמידיות החלות בו, ודרישות השוק המשתנות. לעומת זאת, ביוזמות בתחום האנרגיה, למשל, טווח התכנון הוא ארוך יותר ויכול אפילו לעמוד על כמה עשרות שנים, וזאת על פי אורך חיי הפרויקט הממוצע בתחום זה.

## אסטרטגיית שיווקית ואסטרטגיית חדירה לשוק

בחלק זה של התוכנית העסקית, תוצג האסטרטגיית השיווקית, המפרטת את המהלכים המתוכננים לצורך מכירת המוצר או השירות ולמיצוי פוטנציאל השוק (ר' שוקי היעד ופוטנציאל השוק). יודגש, כי האסטרטגיית השיווקית מתבססת כולה על זיהוי מדויק של שוקי היעד, לגביהם הוחלט, כי הם בעלי פוטנציאל ההכנסות הגדול ביותר עבור המוצר או השירות המוצעים.

השקת מוצר חדש בשוק הוא אירוע מורכב. ביצועו חייב להיות מדויק ביותר, מבחינת העיתוי ומבחינת מידת ההתאמה של המוצר לשוק. כישלון בזיהוי נכון של כל אחד מהאלמנטים, עשוי להשפיע על מידת ההצלחה של המיזם, עד כדי כישלון, במקרים מסוימים.

מכיוון שכך, יש לתת את הדעת על בניית אסטרטגיית ברורה במסגרתה נבדקו כל האספקטים של מידת ההתאמה של המוצר לשוקי היעד על פלחיהם השונים וכן על עיתוי ועל אופן החדירה של המוצר לשוק.

בחלק זה יבוצע ניתוח של הנושאים הבאים:

1. באיזו מידה מספק המוצר מענה לקהל היעד הרלוונטי? מהי מידת ההתאמה בין המוצר לצורכי הלקוחות?
2. השוואה בין המוצר המוצע למוצרים מתחרים בקטגוריה, על פי הקריטריונים המאפיינים את אותה הקטגוריה. לדוגמא: בשוק הרכבים, בקטגורית רכבי היוקרה, תתבצע השוואת מחירים בין הרכב המוצע על ידינו לבין רכבי היצרנים המתחרים באותה קטגוריה. ההשוואה תתבצע עבור כל קריטריון, שיש בו כדי להשפיע על החלטת הקניה של הלקוח: מחיר, זמן אספקה, איכות, מוניטין וכד'.
3. יעדי נתח השוק וצפי המכירות (בכמות ובשווי כסף)
4. מועד וסדר החדירה של המוצר לפלחים השונים.
5. אופן החדירה לשוק עבור כל אחד מהפלחים המתוכננים, והאמצעים הנדרשים לשם כך: תקציב, אמצעי פרסום, אירועי קידום מכירות ועוד.

לרב, נכון יותר לחשוף מוצרים חדשים לשוק בהדרגה. הניסיון מלמד, כי האמצעי האפקטיבי ביותר להחדרת מוצר לשוק בהצלחה, הוא התנסות ממשית של קהל היעד עם המוצר או השירות החדשים, והפצתם מפה לאוזן באמצעות המלצה ממקור ראשון. זאת, בניגוד, למשל, למסעות פרסום אגרסיביים, שהקהל נוטה שלא להאמין להם. נסו לזהות ולגייס את מובילי הדעה בקרב קהל היעד שלכם כנסיינים למוצר או השירות שלכם, והם יהפכו לסוכני המכירות הטובים ביותר שלכם. במידה ומדובר במיזם טכנולוגי או בחברת הזנק (סטארט אפ), ייתכן

ותשאפו ליצירת קשר או שיתוף פעולה עם חברה גדולה או בעלת מוניטין בתחום, או כזו בעלת בסיס לקוחות גדול, שתפיץ את דבר המוצר שלכם בתעשייה.

## התוכנית השיווקית

אז קודם כל, יש לומר, תוכנית שיווקית איננה תוכנית עסקית. במסגרת כתיבת התוכנית העסקית נקבעים אותם עקרונות מנחים לכתיבת התוכנית השיווקית.

משימות השיווק נחלקות לרב לארבעה תחומי ליבה עיקריים, שמטרתם הסופית הינה קידום המכירות. שילוב של ארבעת תחומים אלה נקרא תמהיל השיווק (4P's- Product, Price, Place, Promotion)



- **Product** - תיק המוצר/השירות (**תמהיל המוצר**) לאחר שבוצע ניתוח מדוקדק של צרכי פלחי השוק השונים, יש לבחון האם ובאיזו מידה, מתקיימת התאמה בין המוצר המוצע לצרכים אלו. באיזו מידה מספקים המוצר או השירות מענה עבור אותם צרכים, האם יוצע מוצר סטנדרטי עבור כל פלחי השוק, או האם היזמים נדרשים לביצוע התאמות או שינויים במוצר, על מנת להתאימו למגזרי השוק השונים. **בחלק זה של תוכנית השיווק, ייבנה תמהיל המוצר, תוך התייחסות למגוון המוצרים והשירותים שיוצעו לאיכות, לעיצוב, לאריזה ולמיתוג.** יש לבנות את תמהיל המוצר באופן שיתאים לצרכים של כל פלח שוק בנפרד, בטווח הקצר ובעתיד. יש להתייחס גם לשינויים או הרחבות עתידיים המתוכננים עבור המוצר, ולבחון את סוגיית ההתאמה בנפרד, עבור כל פלח שוק.

- **Price** - אסטרטגיית מחיר ותמחור - הגישה המימונית גורסת, כי מחיר המוצר הינו פונקציה של עלות הייצור שלו בתוספת אחוזי הרווח המבוקשים. בראיית השיווקית, לעומת זאת, ההחלטה על מחיר המוצר צריכה להביא בחשבון גם את עמדת הלקוח כלפי המותג ומחירו (הערך הנתפס). על פי גישה זו, התמחור הוא למעשה סוגיה הנידונה על ידי מחלקת השיווק בחברה, ועליה להתחשב לא רק בעלויות הייצור והתפעול, אלא גם בהחלטה על מיצוב המוצר ודימויו והמחיר אותו יהיו הלקוחות מוכנים לשלם עבורו, כמו גם עבור התועלת שהמוצר מציע. במסגרת הדיון בסוגיית תמחור המוצר, יש להתייחס לרמת ומבנה המחיר, להנחות והוזלות, תנאי התשלום ומבנה האשראי שיינתנו ללקוחות.



## החלטה על מחיר המוצר תיקבע גם בהתבסס על הסוגיות הבאות:

- הגדרת קהל היעד- עבור מי מיועדים המוצר/ השירות החדשים? האם קהל היעד הוא בעל כח רכישה ויהיה מוכן ומסוגל לשלם עבור המוצר, או שמא המוצר משווק לשוק רגיש מחיר, או לקהל בעל כח קנייה מוגבל? האם המוצר יתומחר שונה עבור כל פלח שוק, בהתאם לסוג הלקוח (גישת המכירות היום נוטה יותר לכיוון מכירה בהתאמה אישית ללקוחות השונים, ומסווגת את הלקוחות על פי היקף ותדירות הקנייה שלהם).
- אסטרטגיית התמחור- תקבע את אסטרטגיית החדירה לשוק- האם ייקבע מחיר "היכרות" נמוך בעת השקת המוצר לראשונה, או שמא יתומחר דווקא בטווח המחירים הגבוה לצורך מיצובו כמוצר פרימיום. הדבר תלוי גם במידת התחרות הניצבת בפני המוצר עם כניסתו לשוק לראשונה.
- הזירה התחרותית- בעת קביעת מחיר המוצר, יש לבחון גם את מחירי המוצרים המתחרים, ואת תגובתם הצפויה לחדירתו של מוצר חדש לשוק.
- קביעת מטרת התמחור- עבור כל מוצר ייקבעו מטרת תמחור שונות, לדוגמא: התמקדות באסטרטגיית צמיחה - תושג באמצעות הורדת מחירים; מיצוב המוצר כמוצר פרימיום- יושג באמצעות תמחור בטווח הגבוה; ביסוס נתח שוק- יושג באמצעות מהלך תחרותי כגון מבצע או הוזלה ועוד.
- Place הפצה- בחלק זה תגובש ההחלטה, כיצד יגיע המוצר אל הלקוח. לבחירת ערוץ ההפצה הנכון יש חשיבות שיווקית גדולה, שכן החלטה זו תקבע את מידת הנגישות של המוצר ללקוח, מה שעשוי להשפיע על החלטת הקנייה. אופן ההפצה יכול גם להוות יתרון תחרותי של המוצר - ככל שימוקם טוב יותר ויהיה נגיש יותר ללקוח, כך הוא יבלוט יותר, ויקבל יתרון על פני המתחרים. בעת קבלת ההחלטה על ערוץ ההפצה המתאים מבין כל אפשרויות ההפצה, יובאו בחשבון מיקום החברה, אופי המוצר (למשל: האם דורש קירור?), היכולות הלוגיסטיות של החברה, רמות המלאי הנדרשות, אפשרויות וע" ליות השינוע, ומידת ההתאמה של אופי ההפצה לשוק וללקוחות (האם מדובר בלקוחות פרטיים? חברות? מהו מספר הלקוחות הפוטנציאלי? היכן הם ממוקמים?). אפשרויות ההפצה הקיימות מתחלקות בין הפצה ישירה, לבין הפצה באמצעות גורם ביניים:
  - הפצה ישירה- מכירה ישירה ללקוח- באמצעות חנות פיזית או וירטואלית
  - הפצה באמצעות גורמי ביניים- סוכנים או מפיצים, רשתות קמעונאיות, OEM ועוד.
  - שיטת הזכיינות
- (ר' עוד בפרק מהו המודל העסקי)
- Promotion- פרסום וקידום מכירות- אופן פרסום המוצר והבאתו לידיעת הלקוחות. בסעיף זה של האסטרטגיית השיווקית, יוגדר המסר השיווקי, אותו מבקשים היזמים

להעביר אודות המוצר או השירות (החלטה אשר מתבססת על אופן מיתוג המוצר, המיצוב והבידול שלו בשוק), וכן יוגדרו ערוצי התקשורת והפלטפורמות הנבחרות להעברת המסר והתמהיל שיתבצע ביניהם. ההחלטה על אופן פרסום המוצר תתקבל בהתחשב בתקציב ובעלויות הכרוכות בפרסום במדיות השונות, ובמקום הימצאות הלקוחות. לשם כך, יש למקד ולאפיין, ראשית, את קהל היעד, ולהבין מתוך האפיון, היכן הוא נמצא (פיזית וברשת האינטרנט), ומה תהיה הדרך האפקטיבית ביותר לשווק לו. לדוגמא, עסקים קטנים בעלי תקציבים מוגבלים, המשווקים לקהל צעיר, שעושה שימוש נרחב ברשת האינטרנט וברשתות החברתיות השונות לצורך השגת מידע, יבקשו, אולי, להיעזר ברשתות החברתיות לצורך הפצת הידיעה על המוצר או השירות- הפרסום בהם הוא בתקציבים נמוכים, יחסית לפרסום במדיה התקשורתית, ממוקד יותר לקהל המטרה ומהיר יותר.

אפשרויות הפרסום וקידום המכירות:

- פרסום מסורתי- פרסום בטלוויזיה/ רדיו/ עיתונות מודפסת/ מגזינים מקצועיים בתחום.
- פרסום ב - on line - מנועי חיפוש, רשתות חברתיות, וכד'
- דיוור ישיר- מודפס או אלקטרוני, שליחה של עלונים או דפי מידע.
- השתתפות בתערוכות וכנסים
- פעולות קידום מכירות בנקודות המכירה
- יחסי ציבור- חסויות, הודעות לעיתונות ועוד. כתבות בעיתונות נחשבות, בד"כ, לאמינות יותר מאשר פרסום, ועל כן יעילות יותר מבחינת קידום המוצר.

מדיניות התקשורת של החברה כוללת גם את המשימה של בניית זהות תאגידית עקבית ואחידה, המייצגת את החברה בכל הפרסומים שלה. פיתוח ושמירה על זהות מותגית כוללת, בפן הויזואלי, בנייה של לוגו ושפה גרפית אחידה, כמו גם שמירה על אחידות ועקביות במסרים המועברים על ידי החברה.

כאמור, האסטרטגיית השיווקית כרוכה בקבלת החלטות רבות, הנשענות ברובן על המחקר שבוצע אודות השוק והמתחרים, וכן על החלטות קודמות בנוגע לזיהוי קהלי היעד המדויקים ואופן מיתוג ומיצוב המוצר.

**פרק זה בתוכנית העסקית, נועד על מנת להמחיש לקוראים, כי הפן השיווקי תוכנן בקפידה על כל היבטיו. כעת כשנקבע, כי המוצר או השירות הם בעלי פוטנציאל רווח ויש להם ביקוש בשוק, יש להוכיח, כי גם בוצעה חשיבה וגובשה תוכנית סדורה לגבי אופן הכנסת המוצר או השירות לשוק, קידום המכירות שלהם וייצוב הביקוש להם לאורך זמן.**

## מבנה הארגון, ניהול וכח אדם

פרק זה של התוכנית העסקית עוסק בתכנון מבנה הארגון.

המבנה הארגוני מציג את האופן בו מחולקת העבודה בארגון, את הקשרים ואופן התיאום בין המחלקות ואת אופן זרימת המידע בארגון. **ההחלטה על המבנה הארגוני תהיה קשורה גם להחלטה אילו משימות הארגון תבקש החברה לבצע באופן עצמאי, ואילו להוציא למיקור חוץ (Make or Buy) (ר' גם ההון הדרוש והשימושים הצפויים).**

את מבנה הארגון ניתן להציג בתרשים, המציג את חלוקת התפקידים ותחומי האחריות, הן ברמה ההיררכית והן ברמת חלוקת העבודה על פי משימות.

לרוב, חברות סטארט אפ או חברות יזמיות, לא יידרשו להציג מבנה ארגוני מסועף, אלא בעיקר להראות, כי בשלב זה נעשתה חלוקת תפקידים ברורה בין חברי הצוות, וכי תחומי האחריות הוקצו בצורה הגיונית. חברה כזו תבקש להציג את המבנה הארגוני העתידי, שיידרש לשם תפעול סדיר של החברה, עם התפתחותה ותחילת פעילות הייצור וההפצה בה.

### סוגי המבנים הארגוניים

**מבנה הארגון ייקבע בהתאם לאסטרטגיה המוגדרת של הארגון, באופן שיאפשר בצורה המיטבית את השגת המטרות והיעדים שגובשו ובהתאם לסביבה בה הוא פועל.**

### סוגי המבנים הארגוניים:

- ארגונים מסורתיים: בנויים על פי מחלקות היררכיות והתקשורת בהם זורמת בצורה אנכית- הוראות מתקבלות מהנהלה הבכירה למעלה כלפי מטה, תוצאות מדווחות בכיוון ההפוך. כל עובד כפוף למנהל אחד, ממנו הוא מקבל הוראות. ארגונים אלה מאופיינים בבירוקרטיה רבה ובזרימת מידע איטית, יחסית.
- ארגונים מודרניים: התקשורת זורמת בין המחלקות בצורה אופקית. ארגונים אלה מאופיינים בחוסר רשמיות, בגמישות, בזרימת מידע מהירה ובנגישות המידע, הן במסגרת הפנים ארגונית, והן מחוצה לה.

| ארגונים מודרניים (מטריצה/ניהול פרויקטים)  | ארגונים מסורתיים  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• תקשורת זורמת בצורה אופקית</li> <li>• חוסר רשמיות</li> <li>• גמישות</li> <li>• זרימת מידע מהירה</li> <li>• נגישות מידע פנים ארגונית וחיצונית</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מחלקות היררכיות</li> <li>• תקשורת זורמת בצורה אנכית</li> <li>• הוראות מגיעות מהנהלה בכירה</li> <li>• תוצאות מדווחות לכיוון ההנהלה</li> <li>• לכל עובד מנהל אחד</li> <li>• בירוקרטיה רבה</li> <li>• זרימת מידע איטית יחסית</li> </ul> |

המבנים המודרניים נקראים גם "מבנה המטריצה" או "מבנה ניהול פרויקטים". על פי מבנה זה, ראשי המחלקות הפונקציונליות ממונים על אספקטים שונים של ביצוע הפרויקט, כשכלל פרויקט יש מנהל פרויקט. כך לדוגמא: בחברת סטארט אפ, המייצרת מערכות לניהול ציי רכב, מנהל המוצר לאיתור רכבים ירכז אצלו את כל ההיבטים הנדרשים לייצור, מכירה, קידום ולבסוף שילוח של המוצר אותו הוא מנהל. ראשי המחלקות הרלוונטיות, יהיו אמונים על יישום כל אחת מהדרישות של מנהל המוצר, בתחום שלהם. מנהל מחלקת הייצור ידווח לגבי זמני אספקה, מנהל מחלקת המכירות יהיה אחראי על איתור לקוחות ומכירה, מנהל מחלקת השיווק יהיה אחראי על פעולות פרסום וקידום מכירות של המוצר, ומנהל מחלקת לוגיסטיקה יהיה אחראי על איסוף המוצר מהמפעל ושילוחו ללקוח. על כל האופרציה הזו, כאמור, יפקח מנהל המוצר, שגם אחראי לתיאום ושיתוף פעולה בין כל המחלקות.

**מבנה המטריצה, בהיותו בנוי בצורה אופקית ולא היררכית, מהווה עבור העובדים בו סביבת עבודה שוויונית יותר, בה ניתנת לעובדים האפשרות להפגין כושר מנהיגות והשפעה, מה שמביא, בסופו של דבר, להגברת תחושת הסיפוק של עובדי, ומכאן- להגברת יצרנותם ותחושת מחויבותם לארגון בכללותו.**

בעת תכנון מבנה הארגון בתוכנית העסקית, יש לשקול את הנושאים הבאים:

- אופן החלוקה למחלקות- על פי מוצרים/ פונקציות/ אזורים גיאוגרפיים?
- מספר רמות הסמכות בהיררכיה, מספר העובדים הכפופים לכל מנהל.
- חלוקת תחומי אחריות וסמכות- על פי תחומי התמחות או על פי תפקיד? האם חופפים או נפרדים?
- אופן קבלת ההחלטות: מרוכזת או מבוזרת?
- אחריות לפיתרון בעיות: בדרג הביניים או בדרג ההנהלה הבכירה?

ניהול

**בחלק זה של התוכנית העסקית יובא מידע אודות מבנה הבעלות על החברה, מידע אודות חברי צוות ההנהלה ואופן חלוקת התפקידים בדרג הניהולי.**

גם אם מדובר בתוכנית עסקית לחברת סטארט אפ, המונה 2-3 חברי צוות בלבד, קוראי התוכנית העסקית יבקשו לקבל מידע אודות האחראים למיזם, שיעזור להם להעריך את כישוריהם ויכולותיהם, ובעיקר יבקשו לראות, כי נעשה תכנון מוקדם של אופן חלוקת האחריות, של תהליך קבלת ההחלטות בחברה וכי הוחלט על מנגנון לפתרון קונפליקטים או מחלוקות.

בתוכנית עסקית לחברה ותיקה, הביאו בחלק זה תיאור מפורט של מבנה ההנהלה, בחלוקה למחלקות/ חטיבות, ואופן תפקודן.

באם קיימים דירקטוריון או מועצת מנהלים לחברה- ציינו מיהם האנשים המרכיבים אותם (ע"פ חלוקה היררכית), את שכרם (כולל תמריצים והטבות) ואת ניסיונם בתחום.

חברי ההנהלה

**משקיעים מייחסים חשיבות גדולה לאופיים ולכישוריהם של חברי ההנהלה, ומכירים בהשפעתם על הצלחת העסק.** ידעו את הקוראים מיהם אנשי מפתח בעסק שלכם, מהו הרקע, הכישורים והיכולות המאפיינים אותם (ר' גם **היזמים**). ספקו קורות חיים כלליים, הכוללים את הפרטים הבאים:

- שם
- תפקיד/ תחומי אחריות וסמכות עיקריים
- השכלה

- ניסיון מקצועי והצלחות מוכחות
- כישורים בולטים
- חבילת שכר/ תמריצים/ הטבות (כולל פיצויים ותמלוגים במקרה של פיטורין או עזיבה)

אחת המטרות בפרק זה, היא לראות לקוראים, כי חברי צוות ההנהלה באים מרקעים ומתחומים שונים, וכי יכולותיהם וכישוריהם משלימים זה את זה, באופן שנותן מענה כולל לכל היבטי הניהול וההיבטים המקצועיים בעסק. הוכיחו לקוראים, כי אתם מודעים לדרישות המבנה הניהולי, וגם אם קיימים פערים בניהול, ציינו אותם, והראו, כי אתם פתוחים לקבלת סיוע בונה.

מבנה הבעלות והמבנה המשפטי של העסק

עבור כל סוגי החברות, חלק זה צריך לכלול גם את המבנה המשפטי של העסק, יחד עם פרטי הבעלות על החברה.

הפרטים שיובאו בחלק זה הם כלהלן:

- סוג ההתאגדות: האם מדובר בחברה? חברה בע"מ? תאגיד?
- שמות בעלי החברה
- אחוזי הבעלות שבידי כל אחד מהבעלים
- אופן הבעלות על החברה: האם באמצעות אחזקת מניות? שותפות כללית? שותפות מוגבלת?

מומלץ כבר בשלב זה לערוך תקנון התאגדות או הסכם שותפות, בסיועו של עו"ד מנוסה בתחום. **המטרה היא, להראות למשקיעים הפוטנציאליים, כי הוחלט על מנגנון משפטי מוסכם, למקרה של קונפליקט פיננסי או אי הסכמה בעלת אופי משפטי, על מנת למזער את הסיכונים העלולים לצוץ בתחום זה.** בהסכם זה יוגדר מעמדו של כל אחד מהשותפים/ הבעלים, אחוז אחזקתו בעסק ויוסדרו היבטים כגון אופן חלוקת הרווחים, אופן קבלת ההחלטות/ זכות הצבעה או וטו של כל אחד מהגורמים ואף אופן פירוק השותפות, במקרה הצורך.

הביאו הסכם זה בפרק הנספחים במסמך התוכנית העסקית.

## כח אדם

במסגרת התוכנית העסקית, יתבקשו היזמים להראות תכנון שיטתי של כח אדם: איזה כח אדם יידרש עם התפתחות החברה, כיצד יגויס ואילו אמצעים יינקטו לצורך שילובו בארגון.

כן טובא התייחסות למבנה העלויות של כח האדם העתידי, כולל תשלומי תמלוגים, בונסים וזכויות סוציאליות, ויוגדר אופן ההתקשרות החוזית איתו. דוגמא לחוזי עבודה אישיים של העובדים ניתן לצרף בפרק הנספחים.

בפרק זה של התוכנית העסקית ניתן גם להתייחס לתרבות הארגונית, אותה תבקשו להחיל בחברה- אילו סטנדרטים וערכים יאומצו לצורך יחסי עבודה תקינים בין העובדים. התרבות הארגונית בד"כ נובעת מאופי הניהול ומחזון החברה. ההנחה היא, שתרבות ארגונית, המיושמת הלכה למעשה, ומקרינה מההנהלה על כל חברי הצוות, תתרום רבות להרגשת שביעות הרצון ותחושת המחויבות של העובדים להצלחת החברה, ויכולה להוות יתרון תחרותי שלה.

## תפעול/ ייצור

באם הפעילות העסקית שלכם מבוססת על ייצור של מוצר מסוים, יוצג בתוכנית העסקית פרק העוסק בתיאור מערך הייצור הנדרש, תהליך הייצור ותוכנית הייצור.

באופן דומה, באם אתם מציעים שירות או פיתוח טכנולוגי חדש (ולא מוצר), הביאו בחלק זה תיאור של מערך השירות מהפן התפעולי שלו.

## תוכנית הייצור

תוכנית הייצור, תתבסס, כמובן, על תחזית המכירות והביקוש למוצר, כפי שהובאה בפרק הקודם, ותכלול התייחסות לנקודות הבאות:

- שיטת הייצור- האם מדובר בייצור המוני או ייצור מותאם אישית
- רצף תהליך הייצור- בתיאור מילולי ובתיאור סכמטי (תרשים זרימה)
- הטכנולוגיה והציוד הנדרשים- ציינו את מקור האספקה של הטכנולוגיה או הציוד ואת השירות הנלווה אליהם, במידה וקיים. במידה וקיימות מספר חלופות, ציינו מדוע נבחרו טכנולוגיה או ציוד מסוימים על פני האחרים. פרטו את תכניותיכם להרחבת הציוד או שדרוגו- אם בעקבות כניסת טכנולוגיות חדשות הנראות באופק, או עם התרחבות הפעילות העסקית.
- עלויות הייצור ועלויות המכר

• **תשתיות, מיקום ולוגיסטיקה**- ציינו את שטח המפעל הנדרש, את החלוקה הפנימית לאגפים ואת הקשר הרציף ביניהם. ציינו את מיקום המפעל ואת הסיבה לבחירת מיקום זה. פרטו את הלוגיסטיקה הנדרשת לצורך שינוע ציוד, חומרי גלם ומוצרים מוגמרים אל המפעל וממנו.

• **איוש מערך הייצור**- תיאור כח האדם הנדרש בחלוקה על פי התמחויות, וכן פירוט התוכניות להכשרת העובדים ולהדרכתם.

• **בטיחות**- נסחו את הוראות הבטיחות לעבודה במפעלים, והסבירו כיצד הנכם מתכננים לדאוג לסביבת עבודה בטוחה ולמצעור סיכונים לעובדים.

• **תכנון מלאי**- תכנון מלאי נכון הינו אחד מגורמי המפתח לחיסכון בהוצאות. חברות מסוימות מחזיקות מלאי מוגבל, של חומרי גלם או של מוצרים מוגמרים, ומייצרות רק על פי ביקוש (JIT- Just In Time). הסיכון בשיטה זו הוא בעיכוב בזמני האספקה במקרה של ביקוש רב. מנגד, חברות אחרות מעדיפות לקחת את הסיכון הכרוך בהוצאות מיותרות ולהחזיק מלאי גדול, אך גם לעמוד בביקושים בזמן, במקרה של דרישה למוצר. תכנון המלאי צריך להיעשות בהתאמה לתכנון הביקוש ולתחזיות המכר.

• **לוחות זמנים ליצור**- מהו פרק הזמן הנדרש לייצור, מתחילתו ועד סופו? תכננו את לוח הייצור גם בהתייחס לתוכנית המכירות העתידית.

• **דרישות תקן ומנגנון בקרת איכות** - ציינו את דרישות התקן הנוגעות לתחום הייצור ועמידה בהן (לדוגמא: עמידה בתקני ייצור "ירוקים", עמידה בתווי תקן או בהתוויות איכות בינ"ל).

**בפרק זה, התייחסו גם ליתרונותיה וחסרונותיה של שיטת הייצור שנבחרה ולבעיות שעלולות לצוץ לאורך התהליך:** כמה זמן דרוש לתהליך הייצור? האם צפויים "צווארי בקבוק" בנקודות מסוימות? מהי יכולת הקיבול של מערך הייצור? האם ייתכנו עיכובים בזמני האספקה? ציינו כיצד בכוונתכם להתמודד עם כל אחת מהבעיות הצפויות.

## מיקור חוץ וספקים חיצוניים

ציינו באם נדרשים חומרי גלם עבור ייצור או הרכבת המוצר, ואת מקורם, עלותם וזמני האספקה שלהם.

באם הוחלט לבצע חלק מתהליכי הייצור או את כולם באמצעות מיקור חוץ, ספקו את הסיבות לכך. הקורא יתעניין במידת התלות הפוטנציאלית בספקים חיצוניים או בקבלני משנה. ציינו ספקים/ יצרנים/ קבלני משנה בולטים בתחום, והאם נוצר איתם קשר או שסוכמו כבר חוזים.

SQA - אף קובעת תקן לשירותי רפואה, בריאות וחינוך.

בתוכנית העסקית יש להתייחס לאמצעים שהחברה נוקטת על מנת להבטיח את איכות המוצר, בכל שלב משלבי התכנון והייצור שלו:

- ציינו מי הגורם האחראי לבקרת האיכות על המוצר, ופרטו מהם כישוריו.
- ציינו האם בכוונתכם לייחד בעתיד מחלקה נפרדת לתחום הבטחת האיכות.
- ציינו האם קיימות דרישות תקן למוצר, והאם הבדיקות נערכות בהתאם לדרישות התקן.
- פרטו כיצד מתנהל תהליך תכנון המוצר בהיבט בקרת האיכות: אילו בדיקות נערכות למערכות הייצור, למוצר עצמו בנקודות שונות בתהליך הייצור, וכן בסיום תהליך הייצור.
- פרטו את האמצעים הנדרשים לצורך ביצוע הבדיקות. האם נחוצה תשתית מיוחדת, והאם יוקדש לכך מתחם נפרד במפעל. ציינו האם דרוש ציוד מכני או מכונות מסוימות לביצוע בדיקות.
- ציינו או הגדירו פרמטרים לקביעת איכות המוצר, בכל שלב בתהליך הייצור.

פרק אבטחת האיכות צריך לכלול בתוכו גם את תחום התיעוד (ISO 9000). יש להראות כי כל התהליכים בחברה מתועדים כראוי, זאת במטרה להבטיח שכל השלבים בתהליכי העבודה התפעוליים יתקיימו תמיד באופן זהה, דבר המבטיח עמידה בדרישות התקן והאיכות.

בנוסף, ניהול ראוי של תחום הבטחת האיכות בחברה מצריך הקמת מערך מסודר של אנשי צוות, אשר כל אחד מהם אחראי להבטחת האיכות של פן אחר בתהליך. על כל אנשי הצוות להקפיד להתעדכן תדיר בשיפורים ושינויים החלים בתחומם.

| מדוע להעדיף ייצור באמצעות מיקור חוץ  | מדוע להעדיף ייצור עצמי  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• מייתר את הצורך בהקמת מערך ייצור עצמאי</li> <li>• מאפשר תחילת ייצור מיידית, ללא תקופת לימוד והכשרה לעובדים או להנהלה.</li> <li>• מקטין את הסיכונים הכרוכים בליקויי בטיחות</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיקולים אסטרטגיים- מהווה יתרון תחרותי, מקטין את הסיכון בחשיפת "סודות מקצועיים" והעתקה ע"י המתחרים.</li> <li>• שליטה מלאה על תהליכי אבטחת האיכות ועל תוצר מוגמר ברמת גימור גבוהה</li> <li>• שליטה גדולה יותר על זמני האספקה</li> <li>• הקטנת התלות בספקי חיצוניים- בעיקר במקרים של טכנולוגיות או ציוד ייחודיים או שקיימים בצורה מוגבלת בשוק.</li> </ul> |

ייתכן כי בידי חברה הנמצאת בראשית דרכה (בניגוד לחברה קיימת), לא קיימים כל הנתונים הנוגעים לדרישות תהליך הייצור, אולם ראוי לבסס את תוכנית הייצור על הערכות מדויקות ככל הניתן. המשקיעים יבקשו לקרוא בתוכנית העסקית, כי נעשה תכנון מדוקדק של מערך הייצור בכללותו, שנעשתה חשיבה מקדימה אודות מיקום המפעל וחלוקתו הפיזית, באופן שיאפשר מהלך עבודה רציף, תקין ויעיל ושכל העלויות, כמו גם הבעיות האפשריות, הובאו בחשבון.

## אבטחת איכות

פרק נוסף בתוכנית העסקית, המתקשר וממשיך את פרק הייצור, הוא הפרק הדין בנושא אבטחת האיכות.

בשל התפתחות וצמיחת הסחר העולמי, התפתח גם נושא אבטחת האיכות בחברות ובמפעלים בכל העולם. על מנת שמפעל מסוים יוכל לשווק למדינות בעלות תקנים מחמירים, עליו לאמץ תקנים אלה ולקבל "תו תקן" מתאים, המוכיח את עמידתו בתקנים אלה. מספר גופים בינלאומיים אחראים כיום על קביעת פרמטרים לתווי תקן ותקני איכות לסדרות שלמות של מוצרים, החל ממוצרים קמעונאיים או מוצרים המיוצרים בייצור תעשייתי, וכלה במוצרי תוכנה וטכנולוגיות מידע.

בשל האופי הייחודי של תהליכי פיתוח מוצרי תוכנה, נקבע רצף מוגדר של תהליכי פיתוח, המהווה תקן מיוחד לענף זה בשם: SQA - Software quality assurance הבטחת איכות תוכנה. זהו למעשה שם למכלול הפעולות שיש לנקוט על מנת שהתוכנה תיוצר באיכות



הפרק הדין בתוכנית הפיננסית מסכם את עיקרי התוכנית העסקית במונחי כסף. זהו הסעיף שיקבע, אם הרעיון המוצג בתוכנית העסקית הוא בר קיימא, שכן, הוא מתרגם את כל מה שנאמר עד כה, למושגים פיננסיים ומספק את "השורה התחתונה".

**משקיעים יבקשו, בסופו של דבר, לאמוד את מידת הרווח הצפוי מהפרויקט המוצע, מכאן, שסעיף זה, יש בו גם כדי לקבוע את מידת העניין שתעורר התוכנית העסקית בקרב הקוראים והמשקיעים הפוטנציאליים.**

| שלושה חלקים עיקריים:     |                                       |                           |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| מקורות המימון ומבנה ההון | פירוט ההון הנדרש והשימושים הצפויים לו | תחזית פיננסית ול"ז למימוש |

התוכנית הפיננסית תציג, לרוב, תחזיות ל-3-5 השנים הקרובות.

במסגרת כל אחד מהחלקים הללו, ייערכו חישובים וניתוחים פיננסיים שיתמכו בהנחות שהועלו במסמך התוכנית העסקית על פרקיו השונים. בשל כך, חשוב להקפיד על הכללים הבאים, בעת כתיבת החלק הפיננסי:

- עקביות- הישארו נאמנים לנאמר לאורך התוכנית העסקית כולה;
- דיוק- בסך את חישוביכם על עובדות, ולא על הנחות כלליות;
- רלוונטיות- אל תפריזו או תמעיטו בנתונים הכלכליים המונחים לפניכם, על מנת לגרום להם להיראות אטרקטיביים יותר מכפי שהם.

בין אם התוכנית העסקית נכתבת לצרכי תכנון פנימי בחברה, לצורכי הבראה או ייעול העסק או לבדיקת כדאיות של פעילות עסקית זו או אחרת, החלק הפיננסי פורש בפני הקוראים את תמונת המצב הכלכלית הנוכחית והעתידית של העסק, מתווה את אבני הדרך להתפתחות העסקית ולצמיחתו ומהווה אינדיקציה מדידה לגבי כדאיות פתיחת העסק או המשך הפעלתו.

## ההון הנדרש והשימושים הצפויים

ההון הנדרש בעת הקמת עסק חדש מורכב מההשקעות חד פעמיות בנכסים קבועים, ומהוצאות שוטפות משתנות עד שהפעילות העסקית מגיעה למצב של Break-even point - נקודת האיזון בה ההכנסות שוות להוצאות בדיוק.

לעסקים שונים יהיו צרכי הון שונים, בהתאם למהות העסק או הפרויקט. לפרויקט המבוסס על מחקר ופיתוח של מוצר חדש יהיו צרכי הון שונים מאלו של עסק המבוסס על ייבוא של מוצר והפצתו, או מזה המבוסס על מתן שירות.

על מנת לדעת מהו ההון הנדרש, יש להגדיר, ראשית, מהם צרכי העסק.

דוגמאות לרכוש קבוע אשר משפיע על גובה ההון:

- משרדים
- רכבים
- מחשבים ורשתות תקשורת
- צרכי מחקר, פיתוח וייצור- כולל ציוד למעבדה, ציוד מכני, אף עלויות רישום סימני מסחר או רישום פטנט.

את ההון הנדרש יש לתכנן על פני זמן- אילו צרכים והשקעות נדרשות בכל תקופה בטווח הקצר והארוך? כיצד תמומן ההשקעה הנדרשת?

**משקיעים פוטנציאליים יבקשו לראות בחלק זה של התוכנית העסקית, בעיקר, כי היזמים נמצאים בשליטה על ההוצאות הצפויות וההשקעות הנדרשות.** יש לקחת בחשבון אפשרות להתרחבות עתידית של העסק, ואת ההשקעה שתידרש במידה ואופציה זו תתממש. מנגד, יש גם להביא בחשבון את האפשרות שהעסק לא יצליח כמצופה, ולמצוא דרכים להחזר ההשקעה על ציוד ונכסים. ייתכן, כי אחת הדרכים למזער את הסיכון, היא באמצעות שכירת או חכירת ציוד, ולא רכישתו, בשלב הראשון.

### הוצאה לעומת השקעה

מקובל להבחין בין הוצאות שוטפות; הנהלה וכלליות, שיווק, קדום מכירות ושכר עבודה, לבין השקעות ברכוש קבוע שמטרתן לסייע בייצור הכנסות ורווחים עבור העסק בטווח הארוך. תשלומים עבור כלי מחקר או במחשבים לצורכי מו"פ, או בציוד ובמכונות, תיחשב להשקעה, יחושבו עבור פחת וצורכי מיסוי בהתאם.

הון חוזר

בניגוד להון הדרוש עבור רכישת נכסים קבועים בעסק, שמהווים הוצאה חד פעמית, ההון החוזר משקף את הפער בין עיתוי קבלת הכסף מהלקוחות לעיתוי התשלומים לספקים, כמו כן שינויים במלאי במידה ויש מלאי בעסק.

תזרים מזומנים

דוח תזרים מזומנים מהווה כלי יעיל לניהול התקבולים (הכנסות) והתשלומים (הוצאות). הוא למעשה נותן אינדיקציה לגבי גובה ההשקעה בחברה, כמו גם מאפשר להיערך מראש לתקופות בהן יידרש מימון חיצוני בעקבות תזרים מזומנים שלילי.

במקרים רבים, בעיקר בתקופה הראשונית של הקמת העסק, תזרים המזומנים יהיה שלילי.

מקורות המימון ומבנה ההון

פרק זה מפרט את מקורות המימון, כפי שתואר בפרק הקודם. לרב, לא תידרשו להשיג את כל המימון בבת אחת כבר בהתחלה, אלא על פני תקופה ועל פי אבני הדרך שייקבעו בתוכנית העסקית.

מקורות המימון נחלקים לשני סוגים עיקריים:

1. הון עצמי (Equity) - מכונה גם הון בעלים - הון שמזרימים בעלי החברה תמורת החזקת מניות בה. הון עצמי ראשוני בד"כ יושקע בחברה על ידי הבעלים לצורך הקמתה. הון זה יכול להגיע מחסכונות אישיים של היזמים או סיוע כספי מצד בני משפחה, חברים ומכרים. לאורך זמן, ואם הדבר יהיה רלוונטי, יוכלו בעלי החברה לשקול את הנפקתה לציבור. באופן זה, יוזרם הון נוסף לחברה באמצעות מספר רב של משקיעים, תוך הקטנת ופיזור הסיכונים בה.
2. ככל שהחברה תגדל ותייצר רווחים, ניתן יהיה לחלק דיבידנדים לבעלים, בתמורה להשקעתם בחברה. במידה ולא יחולקו דיבידנדים, ייחשבו הרווחים ל"רווחים צבורים", כלומר, לחלק מההון העצמי של החברה, בו ניתן יהיה להשתמש לצורכי השקעה נוספת או התרחבות החברה.
3. הון זר (Liabilities) - מכונה גם התחייבויות. מימון מגופים חיצוניים לחברה, כגון אשראי או הלוואות מבנקים, קרנות מימון, אשראי מספקים והלוואות בעלים. ההלוואות מוקצות בזמן ונושאות ריביות, בהתאם לגובה הסיכון לאי-החזר ההלוואה, כפי שעשוי להשתקף מתזרים המזומנים (ר' פרק קודם). אשראי מבנקים, יינתן כנגד נכסים ברי מימוש בזמן קצר, העומדים לרשות החברה, ואז כנגד ערבויות אישיות של בעלי החברה.

| הון עצמי - מקורות מימון אפשריים:  | הון זר - מקורות מימון אפשריים:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• חסכונות אישיים</li> <li>• קרנות הון סיכון</li> <li>• משקיעים פרטיים</li> <li>• הנפקה פרטית/ ציבורית</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• הלוואות ואשראי מבנקים</li> <li>• סיוע ממשלתי</li> <li>• אשראי מספקים - לרכישת ציוד או חומרי גלם</li> <li>• בעסקאות חכירה (ליסינג) עבור זכות שימוש בציוד מכני או תעשייתי לאורך זמן</li> </ul> |

חברה בתחילת דרכה זקוקה כמעט תמיד למקורות חיצוניים לצורכי הקמתה ומימון פעילותה הראשונית. רק לאחר שתתחיל לייצר רווחים, תוכל למנף את הרווחים האלה לצורכי מימון הפעילות, ולהקטין את תלותה במקורות מימון חיצוניים.

מכאן, שמבנה ההון מורכב מהיחס שבין ההון הזר וההון העצמי המושקעים בחברה.

ככל שחלק ההון הזר המושקע בחברה יהיה גדול יותר, כך גדל הסיכון של החברה, שכן, בעלי המניות בחברה גמישים יותר מבחינת משיכת הדיבידנד, לעומת הנוקשות של הבנקים ומקורות המימון החיצוניים בדרישה להחזרי חובות וכיסוי האשראים שניתנו.

מחיר ההון

השגת הון זר לחברה כרוך בתשלום ריביות על הלוואות ואשראים הניתנים לחברה. יש להביא בחשבון את הריביות, כמו גם את מועדי הפירעון ואת הקנסות על פירעון מוקדם וכן לציין במסגרת ההון הדרוש לחברה ובדוח תזרים המזומנים.

הצגת מבנה ההון בתוכנית העסקית

תכנון מבנה ההון טומן בחובו שיקולים שונים ומורכבים מבחינת מבנה הבעלות על החברה, המעורבות בניהול ואופן קבלת ההחלטות, חובת הדיווח והגילוי הנאות ואף שיקולי מיסוי ורגולציות משפטיות על אופן חישוב האשראי וההחזרים.

ייתכנו גם שינויים במבנה ההון המתוכנן לאורך השנים, בהתאם לשינויים וההתפתחויות שיחולו בחברה, או אף אם החברה מתכננת לצאת להנפקה פרטית או ציבורית. אם צפויים שינויים כאלה, יש להציגן במסגרת התוכנית העסקית, בציון העיתוי הצפוי.

טוב ייעשו היזמים אם יפנו לייעוץ מקצועי בעת תכנון מבנה ההון של החברה במסגרת כתיבת התוכנית העסקית. חברה המתמחה בכתיבת תוכניות עסקיות תוכל גם לסייע ליזמים במציאת פתרונות אשראי נוחים, ואף תדע להפנות אתכם לקבלת סיוע מקרנות מימון או קבלת סיוע ממשלתי.

### תחזית פיננסית - הדוחות הכספיים

אחת מהמטרות העיקריות שלשמן נכתבת תוכנית עסקית היא בדיקת כדאיות של פרויקט או מיזם עסקי.

בדיקת כדאיות זו נעשית בפרק זה של התוכנית העסקית, באמצעות ניתוחים פיננסיים, המציגים, הן בפני היזמים עצמם, והן בפני המשקיעים הפוטנציאליים, מהו פוטנציאל המיזם, ומהי התשואה הצפויה.

זוהי, למעשה, "השורה התחתונה" של התוכנית העסקית כולה אשר קובעת GO או NO GO.

התחזית הפיננסית תובא באמצעות 3 דוחות כספיים עיקריים: דוח רווח והפסד, מאזן ודוח תזרים מזומנים.

במקרה של חברה קיימת, יוצגו הדוחות בצמוד לנתונים מתקופות מקבילות קודמות, לצורך השוואה וניתוח מגמות. במקרה של חברה חדשה, הדוחות ישקפו תחזיות עתידיות ולכן הם נקראים גם דוחות פרו פורמה.



#### דוח רווח והפסד

מציג את תוצאות ביצועי החברה מבחינה כספית בתקופה מסוימת, הוא מפרט את ההכנסות ואת ההוצאות אשר שימשו ליצירת אותן הכנסות. **תועלתו כפולה: מצד אחד, יש ביכולתו להראות את התוצאה הסופית- רווח או הפסד כתוצאה מפעילות החברה על פני תקופה מסוימת. בנוסף, הוא מציג באופן ברור את רכיבי ההוצאות בעסק, ואת הקשרים ביניהם. ניתן**

לראות, למשל, איזה אחוז מסך כל העלויות מהווה עלויות שכר.

השורה הראשונה בדוח תציג את סך כל הכנסות החברה ממכירות. עבור עסק או מיזם חדש, תחזית המכירות תהווה את הבסיס לכל תחזיות הפיננסיות בתוכנית העסקית ולכן ראוי שזו תישען על מחקר שוק מקצועי.

לאחר מכן, יפורטו סעיפי ההוצאה השונים (כל אחד מהם יובא גם בדוח נפרד ומפורט):

- תחזית הוצאות בגין עלויות ייצור (עלות המכר)
- תחזית הוצאות בגין פעילות שיווק ומכירות
- תחזית הוצאות הנהלה וכלליות
- הוצאות מימון החברה- אשראים והון חוזר.

על מנת שייראה אטרקטיבי בעיני המשקיעים, דוח הרווח וההפסד צריך לשקף תחזית עסקית הגיונית, העולה בקנה אחד עם המקובל בענף ושהרווח בו יהווה משמעותי כזה שיכול לייצר גם תזרים מזומנים נקי וכיסוי ההשקעה. באם צפויות הוצאות חריגות מהמקובל בענף, יש לציין זאת בתוכנית העסקית, בתוספת הסבר מנומק היטב.

#### דוח מאזן

הדוח מציג דיווח על נכסים, התחייבויות והון עצמי של החברה, **ומייצג את המצב הכספי של החברה במועד נתון** (בד"כ סוף השנה), הדוח למעשה מצלם את מצב החברה בנקודת זמן מסוימת

המאזן בנוי מ-2 עמודות, המובאות זו כנגד זו: עמודת נכסים כנגד עמודת התחייבויות והון עצמי. ההפרש בין הנכסים להתחייבויות משקף את ההון העצמי.

בסעיף הנכסים, נבדיל בין נכסים נדילים (כאלה שניתן לממש בזמן קצר יחסית) לנדילים פחות, ונציג את שווי החשבונאי.

דוח המאזן, כשמו כן הוא- חייב להיות מאוזן משני צידיו-

סך כל הנכסים= סך כל ההתחייבות+ הון עצמי.

בתוכניות עסקיות של מיזמים חדשים לא תמיד נהוג להציג מאזן.



הדוח החשוב ביותר בתוכנית העסקית. הדוח מפרט את התנועות הכספיות שנעשו במהלך התקופה בגין פעילות שוטפת, פעילות השקעה ופעילות מימון.

דוח תזרים מזומנים מסייע בהערכת נזילות החברה והיכולת שלה לייצר מזומן ולפרוע את חובותיה במקרה הצורך.

דוח תזרים המזומנים מהווה בסיס לחישוב ה- NPV.

ערך נוכחי נקי NPV- Net Present Value

חישוב התקבולים העתידיים מהפריקט, לעומת שווי ההשקעה בהווה.

בתהליך זה מתבצע תהליך היוון של תזרים המזומנים העתידי של החברה ובחינתו בערך נוכחי.

תהליך היוון פירושו, תרגום הערך כספי עתידי למונחי התקופה הנוכחית, או במילים פשוטות יותר: כמה שווה היום הכסף שאמור להתקבל בעתיד?

בתהליך חישוב ה-NPV, מפחיתים את הערך הנוכחי של ההשקעות המתבצעות לאורך תקופה מסך הערך הנוכחי של התקבולים העתידיים.

במסגרת החישוב, יש לשקלל את ההון החזוי שישמש את החברה מהמקורות שונים (הון עצמי+ התחייבויות), וכן את גורם הסיכון שבהשקעה.

חישוב ה-NPV הוא אחד החישובים החשובים ביותר בתוכנית העסקית. ראשית, לצורך ביצוע ההיוון, יש לקבוע מראש את שיעור ההיוון- גורם שיש בו כדי להשפיע בצורה דרמטית על אטרקטיביות המיזם. בנוסף, גורם הסיכון ואי הודאות הוא גורם קשה מאד לכימות במונחים כספיים. בשל כך, ההמלצה היא, להיעזר בגורמים מקצועיים ובמומחים לביצוע החישובים וקביעת המדדים.

## גורמי סיכון והדדמניות

כל מיזם חדש חשוף לסיכונים, בין אם הם פנים ארגוניים ובין אם הם סביבתיים. תוכנית עסקית טובה תציג אל מול הסיכונים גם את הסיכונים ותנתחם בצורה שקולה ואובייקטיבית.

הכרה בסיכונים מעידה על אמינות התוכנית העסקית, ומהווה עבור המשקיעים הוכחה, כי אכן בוצעה עבודת מחקר קפדנית ורצינית אודות המיזם וכי היזמים הינם בעלי ראייה עסקית מפוכחת. הוכחה זו תגדיל את הסיכויים לרכוש את אמונם של המשקיעים.

מרבית המשקיעים מודעים לסיכונים ולאי הודאות המלווה מיזם חדש, ולפיכך אין טעם לנסות להסתיר את הסיכונים הכרוכים במיזם.

ניתוח סיכונים מלא ומפורט נועד להגן לא רק על המשקיעים, אלא גם על היזמים עצמם. הוא מעניק חיסון מפני משברים או איומים לא צפויים העלולים בסופו של דבר לגרום להפסדים.

ניהול סיכונים נכון מגדיל באחוזים רבים את הסיכוי להישרדות העסק ובהמשך - להתבססותו כעסק בר-קיימא.

בשעה שעורכים ניתוח סיכונים יש לתת את הדעת על כל ההיבטים והתחומים הקשורים בעסק ולזהות את האיום הפוטנציאלי הקיים לגבי כל אחד ואחד מהם (תחומי טכנולוגיה, תחומים שיווקיים וארגוניים וכיו"ב). בשלב הבא יש להגדיר בבירור את רצף הפעולות שיש לנקוט לנוכח הסיכונים הצפויים, במטרה למנוע את הנזקים העלולים להיגרם בעטיים.

דוגמאות לסיכונים פנים ארגוניים (המוגדרים גם כ"סיכוני חברה" או "סיכונים פנימיים"):

- היעדר יכולת לאייש תפקיד מסוים, או לחילופין, עזיבה של גורם מפתח בחברה
- סיכונים הקשורים לעיכוב בפיתוח טכנולוגי או בפיתוח המוצר
- אי-יכולת לתמוך בקצב הייצור או לעמוד באספקות הנדרשות
- נטישה של לקוח עיקרי
- הפסקת עבודה מול ספק עיקרי

דוגמאות לסיכונים חיצוניים (המוגדרים גם כ"סיכוני שוק"):

- מתחרה עיקרי המשיק מוצר דומה, במחיר זול יותר
- כלכלה לא יציבה או תקופת מיתון
- מצב בטחוני ירוד או מלחמה
- רגולציות חדשות שיש בהן כדי להשפיע על הענף

בעת הערכת הסיכונים, מומלץ לבנות שלושה תרחישים אפשריים:

1. **תרחיש בסיס** - מה סביר ביותר להניח שיקרה

2. **התרחיש הטוב ביותר** (Best Case Scenario) - מהו התרחיש האופטימלי שיקרה, במידה וכל ההזדמנויות ינוצלו וההערכות הטובות יתממשו.

3. **התרחיש הגרוע ביותר** (Worst Case Scenario) מהו התרחיש הגרוע ביותר שיקרה, במידה וכל התחזיות השליליות ביותר יתממשו.

**מהותו של ניהול סיכונים אפקטיבי הנה מניעת המשבר ולא התמודדות עימו לאחר מעשה.** משום כך חייבת התוכנית העסקית לכלול "סיכונים", דהיינו, לפרט בתוכה את מכלול האמצעים שיש לנקוט לצורך מניעת משברים מסוגים שונים (לדוגמא: קביעת תקרה לשערי חליפון, חתימה על חוזים ארוכי טווח עם ספקים עיקריים) וכן לקבוע דרכי פעולה אלטרנטיביות ו"תוכניות מגירה" במקרה והמשבר היה בלתי נמנע.

ניהול סיכונים מקיף וממצה נועד להציב זרקור על התחומים הטומנים בחובם את הסיכון הגדול ביותר לעסק, ויאפשר ליזם ליצור מערכת בקרה יעילה שתצמצם את הצורך בהתמודדות עם מצבי משבר מחד, אך תאפשר בקרת נזקים מהירה ושלילת פתרון במקרה של משבר, מאידך.

יתרון נוסף של ניהול סיכונים שבוצע כהלכה הינו היכולת להכין את צוות העובדים למקרה של משבר או איום על העסק, דבר המאפשר זרימה באופן ניהול העובדים בעת המשבר וצמצום ההפרעה לעבודה השוטפת של הארגון למינימום.

עם זאת, יש לזכור כי הסיכונים אינם סטטיים והם מצריכים ביצוע של הערכה תקופתית מחודשת במרווחי זמן קבועים, גם בזמנים בהם הארגון נראה כמתנהל על מי מנוחות וסיכונים או איומים אינם נראים באופק.

עם זאת, בפרק זה יש להציג לא רק את הסיכונים, אלא גם את ההזדמנויות העיקריות הנובעות מהיזם. יש להקפיד להציג בקצרה, ביחד עם החזון של המיזם לטווח הבינוני- ארוך.

אל תתנו לגורם אי הודאות ולמורכבות החישובים להניא אתכם מהניסיון לממש את הרעיון שלכם. זכרו, כי כל היזמים הגדולים התחילו בדיוק באותה הנקודה והתוכנית העסקית נועדה להגן עליכם מפני מפח נפש ולהתוות לכם את הדרך להתנהלות עסקית נכונה, שגם תשרוד ותצליח לאורך זמן. ההמלצה היא, כמובן, לקבל ייעוץ מאנשי מקצוע מומחים ומנוסים, שידעו לומר לכם GO או NO GO.

## נספחים

בנספחים יופיעו מסמכים המהווים תימוכין למידע, לטיעונים ולהצהרות שהועלו בגוף התוכנית העסקית. בפרק זה יש לצרף, בין היתר, מסמכים מקצועיים, כגון דוחות, תרשימים, מידע טכני ודפי מוצר, תוצאות מחקרי שוק, נתונים סטטיסטיים ועוד. מסמכים אלה לא יהוו חלק מגוף התוכנית העסקית, משום שבשל היקפם וריבוי הפרטים המופיעים בהם, הם עלולים לפגום ברצף הקריאה.

סדר הופעת המסמכים בנספח צריך להיות בזיקה ישירה לסדר הופעת המידע שאליו הם קשורים בגוף התוכנית העסקית. יש להקפיד ולהציג הפנייה בגוף התוכנית העסקית, במקום הרלוונטי, אל המסמך המתאים בנספחים.

להלן מספר דוגמאות למסמכים שיובאו כנספחים:

מידע אודות החברה

- פרופיל חברה/עלון פרסומי של החברה
- תרשים מבנה הארגון (בעלי תפקידים והיררכיה)

מידע אודות היזמים

- קורות חיים של היזמים

מידע אודות המוצר

- דף מוצר
- מפרט טכני
- שרטוטים ותרשימים
- פירוט הטכנולוגיה הנדרשת
- אישורי תקינה

- מסמכים אודות השלב בו נמצא המוצר בהליך רישום הפטנט (במידה והוגשה בקשה לרישום פטנט עבור המוצר)

מידע שיווקי

- מחקרי שוק רלוונטיים
- תרשימי ניתוח שוק וחלוקת נתחי השוק בין המתחרים העיקריים בענף

- תוכנית שיווק מפורטת
  - תחזית מכירות ל- 5 השנים הקרובות
- מידע פיננסי

- עבור חברה קיימת: דוחות פיננסיים של x השנים האחרונות
- תחזיות פיננסיות לטווח של בין 3-5 השנים הבאות
- חשבונות עסקה (פרופורמה)
- מאזנים כספיים
- מסמכים המעידים על השקעות שבוצעו
- הצהרות הון שהוגשו

כללי

- קטעי עיתונות
- מאמרים מקצועיים
- חוקים ותקנות הרלוונטיים למוצר/ שירות במדינות בהן הוא יופץ/ יוצע
- כל מסמך שיש בו כדי לחזק את הטענות שהועלו בגוף מסמך התוכנית העסקית.