



איך לכתוב תוכנית עסקית

תוכנית עסקית Business Plan

תוכנית עסקית לעסק מהווה תוכנית עבודה מפורטת המגובה ביעדים ברורים לטווח הקצר ולטווח הארוך. התוכנית משמשת מפת דרכים מלאה המתווה דרך ברורה ליזמים עצמם, למשקיעים פרטיים, מוסדיים, בנקים ושותפים לדרך. התוכנית מספקת מענה ברור למספר שאלות, ביניהן; האם יש היתכנות פיננסית למיזם, מה ההשקעה הנדרשת על מנת לצאת לדרך, מה צפי ההכנסות, מה תמהיל ההוצאות, מה הן דרכי המימון, מה תקופת החזר על ההשקעה וחשוב מכל מה התשואה על ההון. מבנה תוכנית עסקית:

- תמצית המנהלים
- תיאור העסק או המיזם/פרופיל חברה
- גיבוש חזון ערכים ומטרות
- היזמים
- תיאור המוצר/השירות/הטכנולוגיה
- התועלת ללקוח
- קניין רוחני והגנה על פטנט
- ניתוח הסביבה העסקית
- תיאור הסביבה הגאו- כלכלית
- תיאור הענף
- שוקי היעד ופוטנציאל השוק
- זיהוי שחקנים עיקריים והתחרות
- אסטרטגיה עסקית
- ניתוח SWOT
- היתרון התחרותי
- קביעת אבני דרך להתפתחות עסקית
- אסטרטגיית שיווקית וחדירה לשוק
- התוכנית השיווקית
- מבנה הארגון, ניהול וכוח אדם
- תפעול/ייצור
- אבטחת איכות
- עיקרי התוכנית הפיננסית
- ההון הדרוש והשימושים הצפויים
- מקורות המימון ומבנה ההון
- תחזית פיננסית – הדוחות הכספיים
- גורמי סיכון והזדמנויות
- נספחים

3.0 סוגי תכניות עסקיות

ישנם סוגים שונים של תכניות עסקיות, התאמת התוכנית העסקית למטרות שלשמן היא נכתבת הינה הכרחית למקסום התועלות שלה, מבנה התוכנית העסקית אמנם דומה פחות או יותר ובעל בסיס משותף אחיד, יחד עם זאת יש לבצע שינויים בסדר הצגת הפרקים ובנפח הכתיבה, שוב, הכול בהתייחס למטרות העיקריות שלשמן נכתבה התוכנית.

תוכנית עסקית להקמת סטארט אפ

עולם ההון סיכון והסטארט אפים הינו עתיר סיכון המתנהל בתנאי אי וודאות כבדים. באמצעות תכנית עסקית לסטארט אפ החברה קובעת את מטרותיה לעתיד ומצמצמת את אי הוודאות. באמצעות מחקר מעמיק וניתוח המידע ניתן יהיה לחזות את ההשקעות הכרוכות בפיתוח הסטארט-אפ, ההון הנדרש לגיוס, קצב הצמיחה המתכוון והרצוי וההכנסות העתידיות מפעילות החברה או מכירתה – EXIT. לרוב, תכניות עסקיות של מיזמים טכנולוגיים ייכתבו בשפה האנגלית.

תוכנית עסקית להקמת עסק חדש

זו למעשה תוכנית הבסיס השכיחה ביותר, היא מיועדת קודם כל עבור היזמים עצמם. העיתוי הטוב ביותר לכתיבת תוכנית העסקית להקמת עסק הוא ממש לפני שהכול מתחיל. תוכנית שכזו תתחיל בד"כ בניתוח השוק בו אנו מתעתדים לפעול. כניסה לשוק חדש, תחרותי יותר או פחות מצריכה היכרות רבה והתמקדות בערך המוסף שאנו יכולים לייצר בשוק זה, בחינה מדוקדקת מאד של המתחרים ולבסוף מהו פוטנציאל ההכנסות שלנו ואיזה נתח שוק אנחנו יכולים לתפוס.

תוכנית עסקית לצורך גיוס משקיעים או הון

תוכנית עסקית לצורך גיוס הון חייבת להיות ריאלית אך בו בעת צריכה לשמש ככלי שיווקי של היזמים כאשר אלו מציגים העסק בפני משקיעים פוטנציאליים. למעשה היא מיועדת בעיקר למשקיע או לבנקים וכאן בדיוק האתגר הגדול ביותר שבכתיבתה. התוכנית העסקית צריכה להבהיר מה ההון נדרש להשקעה ולחזות מהי תקופת ההחזר על אותה השקעה. בתוכנית שכזו יש דגש רב על אופן הצגת הנתונים – אלו חייבים להיות מוצגים בצורה ידידותית ובהירה שיסיעו למשקיע לבחון את השקעתו בצורה מהירה ולקבל החלטה מושכלת.

תוכנית עסקית לאפליקציה

התפתחות הטכנולוגיה, נגישותם של טלפונים חכמים ופוטנציאל הרווח המהיר גורמים ליזמים רבים לפנות לבניית אפליקציות חדשות. על מנת להבטיח ניצול מקסימלי של המשאבים ולמקסם את סיכויי ההצלחה של האפליקציה יש לבנות תוכנית עסקית לאפליקציה ולגבש מודל עסקי ברור. ישנם מס' מודלים עסקיים לאפליקציות, חלקם מתבססים על פרסום, חלקם מודלים freemium ועוד, רבים נוטים לחשוב כי פיתוח אפליקציה היא דרך קלה לעשות כסף אשר אינה דורשת השקעה משמעותית וכאן בדיוק הטעות; לפתח אפליקציה אמנם לא עולה ברב המקרים כמו לפתוח מסעדה, יחד עם זאת תקציב השיווק הפרסום וקידום האפליקציה הם כה גבוהים מה שגורם לרבים לפתח אפליקציה לתפארת אבל עם 0 משתמשים. בלינק הבא תקראו מה הן אותן נקודות חשובות עליהן יש לתת את הדעת לפני שנגשים לפתח אפליקציה.

תוכנית עסקית פנימית לעסק קיים

תוכנית עסקית פנימית לצורך ארגון מחדש או לצרכי הבראה, דורשת ראשית התמקדות בהיסטוריה של העסק ובחינת השגיאות שנעשו, לאחר מכן נגשים לגיבוש תכנית פעולה אסטרטגית שתוביל את העסק לפעול באופן אופטימלי תוך צמצום הפסדים ו/או הגדלת הרווחים לטווח הארוך. חברה קיימת חייבת לעדכן התכנית העסקית כל שנה כחלק מבניית תקציב רב שנתי. התכנית העסקית הפנימית כוללת בין השאר בחינת המבנה הארגוני, הגדרות תפקדי של פונקציונרים עיקריים בחברה, חלוקת תפקידים וכמובן גם ניתוח המצב הפיננסי של החברה, פעילותה העסקית והסביבה העסקית שלה. ניתוח מעמיק של אלו מאפשרים בניית תכנית מוצלחת הכוללת מטרות ריאליות להגשמה. התכנית מהווה כאמור בסיס לתקציב הרב שנתי ומאפשרת להתקדם באופן מחושב וודאי לעבר השגת המטרות האסטרטגיות.

תוכנית עסקית לפרויקט בעסק קיים

מטרתה של תוכנית עסקית לפרויקט חדש בעסק קיים הינה לבחון את ייתכנותו של פרויקט או חטיבה חדשה בעסק קיים. תוכנית עסקית תבחן מהי תרומתו של הפרויקט (מבחינה כלכלית, תדמיתית או אחרת) ותנסה לכמת את הפוטנציאל הגלום בו. בחינת הפרויקט מאפשרת הסתכלות קפדנית ומדויקת על הפרויקט כחטיבה נפרדת או מרכז רווח בפני עצמו, לצורך שיפור, יעול או מכירה.

תוכניות עסקיות בתחומים שונים

איך אוספים נתונים לתוכנית עסקית

ישנם כלי עזר רבים אשר יסייעו רבות בכתיבת התוכנית, כלים אלו רלוונטיים בעיקר לפרקי התוכנית הראשונים במסגרתם מתבצעת סקירת השוק והמתחרים, הנה כמה מהם.

אתרי מחקר מובילים:

- Statista
- IBIS World
- eMarketer
- Markets and Markets
- אתרים לניתוח תנועה באתרי אינטרנט:
- Hypestat
- SimilarWeb
- Alexa

מידע על מיזמים (גיוסי הון ופרטים בסיסיים על מיזמים):

- CrunchBase
- מידע על טכנולוגיה/אפליקציות/חדשנות:
- TechCrunch (כולל גיוסי הון)
- גיקטיים
- Bloomberg

מתודולוגית חיפוש נתונים:

בישראל:

לשכה מרכזית לסטטיסטיקה (לפילוח שווקים לפי עשירונים, מיקום גיאוגרפי וכו')

משרדי ממשלה:

משרד השיכון והבינוי מפרסם נתונים רבעוניים בתחום הנדל"ן (התחלות בנייה, מחירי דירות וכו')

בארה"ב – אתרים פדרליים:

סטטיסטיקות לשכת התעסוקה (שכר לפי תעשייה, ניתוחים גיאוגרפיים, כמות מועסקים, ומלא נתונים נוספים)

מידע מדו"חות כספיים של חברות ציבוריות שפועלות בסקטור של המיזם. סקירת הסביבה העסקית, המתחרים, והרקע על החברה לעיתים מניבים תובנות מעניינות בנוגע לשוק כולו.

בארה"ב לתעשיות ומקצועות רבים יש אתר של האיגוד (Association שמכיל מידע סטטיסטי רב על המקצוע או התעשייה (שכר ממוצע, גודל השוק, כמויות של מוצרים או שירותים הנרכשים בשנה וכו')

טריק לחיפוש גרפים ונתוני שוק כמותיים. במקום לחפש how many/much פשוט להוסיף בסוף figures.

במיזמים בינלאומיים:

אתרים של האו"ם או ארגון המדינות המפותחות OECD מכילים מחקרים ונתונים רבים. לעיתים ניתן למצוא את המידע בכתבות באינטרנט ולעיתים ניתן למצוא את המידע במצב גולמי במסדי נתונים שזמינים באתרים.

בנקים גדולים (JP Morgan, Credit Suisse וכו') מפיקים דו"חות מחקר משלהם על תעשיות בהן הם משקיעים. לעיתים הדו"חות מפורסמים בחינם לכלל הציבור.

Case studies – כנמצאים באתר Slideshare שבבעלות לינקדאין על ידי חיפוש המילה המתאימה בגוגל

למשל Case study + Industry_name

הגדרת המוצר והשירות במסגרת הכנת תוכנית עסקית

אחד השלבים הראשונים בתהליך איסוף המידע וביצוע המחקר במסגרת הכנת תוכנית עסקית, 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 לכוון את מאמצי המחקר ביעילות רבה יותר. 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 מטר

הגדרת קהל היעד במסגרת כתיבת תוכנית עסקית

השיווקים מאופיינים באופן כללי בהטרוגניות גדולה – ללקוחות שונים יש צרכים שונים והעדפות שונות. במסגרת המחקר המקדים לכתיבת תוכנית עסקית, 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.

בסיסי פילוח שוק לדוגמא, עבור השוק הקמעונאי:

- פילוח דמוגרפי
- פילוח על פי גילאים
- פילוח גיאוגרפי: על פי מיקום גיאוגרפי או על פי סוג התיישבות (כפרית/ עירונית)
- פילוח סוציאוקונומי: גובה ההכנסות ושיעור ההכנסה הפנויה
- פילוח על פי רמת השכלה
- פילוח על פי תחומי עניין
- פילוח על פי העדפות: מידת הנאמנות למוטג (brand loyalty)
- פילוח על פי דפוסי רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת או חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות.
- בסיסי פילוח שוק לדוגמא עבור השוק התעשייתי (B2B):
- פילוח על פי גודל חברה: מספר עובדים, שוויה וגודל הנתח שלה בשוק.
- פילוח גיאוגרפי: מיקום החברה ופריסתה הארצית/ גלובלית
- פילוח תפעולי: חברה טכנולוגית/ תעשייה זעירה
- 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.
- פילוח על פי ביקושים וזמני אספקה

מתוך פילוח השוק הכללי, נעבור לגזירת פרופיל הלקוח הפרטני, שיהווה את הלקוח, שעבורו המוצר המוצע יספק את התועלת הרבה ביותר או את הפתרון 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 סוציאוקונומי גבוה; נערים בגילאי 12-16 העוסקים בספורט וכד'. קהל היעד שלנו צריך להיות גדול, נגיש ובעל פוטנציאל רכישה, על מנת להוות הצדקה להשקעה כלכלית.

- קביעת קהל היעד היא אחת ההחלטות החשובות ביותר, עליה מושגת חלק גדול ממהות העסק. זיהוי קהל היעד ואיסוף המידע הרלוונטי אודותיו יאפשרו לנו:
- לזהות את צרכיו ורצונותיו, ואת הבעיות שדורשות מבחינתו פתרון – באופן זה ניתן יהיה לכוונן באופן מדויק יותר את התועלות שהמוצר מציע
- לחזות את מקדמי העונתיות, טרנדים או מגמות מחזוריות שישפיעו עליו (חנות המספקת מוצרי חזרה לבית הספר, לדוגמה)
- 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 מטרות החברה, כפי שזו קבעה לעצמה.

הגדרת התועלת ללקוח במסגרת שאלות מנחות טרם כתיבת תוכנית עסקית

- לאחר שדייקנו את הגדרת המוצר או השירות, יש לבדוק האם יש בו שימוש תועלת, 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 אמתי לצורך שקיים היום בשוק.
- לעתים השוק הוא זה שמגדיר את הצורך: בהיעדר פתרון 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 פתרון 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, לדוגמה). 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.
- 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, לדוגמה), אך גם עבור מוצרים מוחשיים (כלכלה ישנה), כדוגמת האופניים או הקורקינטים החשמליים, המשמשים היום 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.

מהו היתרון התחרותי שלכם על פני מתחרים

אחת השאלות החשובות שיש לשאול לפני שנגשים למלאכת כתיבת תכנית עסקית היא מה היתרון התחרותי שלכם?

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.

היתרון התחרותי יכול לבוא לידי ביטוי בפרמטרים הבאים:

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

מהו המודל העסקי בתכנית העסקית שלכם?

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 סטונאויות/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, הזכייין 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, המסעדנות ותחנות דלק.

מודלים עבור מכירת שירותים:

- חיוב שעת: 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 המידית של מוצרים או שירותים, במודל זה מוצעים מוצרים למכירה לכל המרבה במחיר, בתהליך של מכרז, גלוי או סמוי.
- מודל הפרמיום: freemium שילוב של המילים Free ו- Premium. על פי מודל זה, מוצעים שירותי אינטרנט בסיסי או מוצר, בחינם ואילו תכונות מתקדמות או מיוחדות של אותו מוצר או שירות מוצעות בתשלום. את המודל הזה ניתן למצוא, לרב, באפליקציות לסלולרי, שם נמכרים השדרוגים לאפליקציות דרך חנויות האפליקציה (app store).
- 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.

תמצית המנהלים

פרק תמצית 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.

מידע פיננסי:

משקיעים ירצו לדעת מהו פוטנציאל הרווח, שבגיננו 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. הישארו 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.

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.

מה החזון הערכים והמטרות בתכנית העסקית שלכם

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 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, דרך קבלת החלטות, הנעת העובדים להשגת יעדי החברה והחשיבה לטווח ארוך.
- 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

צוות היזמים בתוכנית העסקית

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

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.

משקיעים יבקשו לראות צוות מיומן, בעל ניסיון והכשרה מתאימים, הפועל כצוות מאוחד לפתרון בעיות והשלמת המשימות העומדות מולו. 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 ולקרוז את התוכנית העסקית שלכם ולקדם את המיזם.

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.

מה המוצר/השירות/הטכנולוגיה בתוכנית העסקית שלכם

תיאור המוצר / השירות / הטכנולוגיה

בפרק זה בתוכנית העסקית, נדון בהרחבה בנושאים אלו, ונתאר לעומק את מהות הרעיון העסקי. יש להציג לקוראי התוכנית 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)?

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 ההיתרים, ואם כן, באיזה שלב של קבלת ההיתרים 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 הספקות 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 אמתי
- חדשנות
- ייחודיות
- מוצר ממוקד מטרה
- רווחיות לטווח ארוך

התועלת ללקוח

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:

- 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 התועלות 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 במסגרת כתיבת תוכנית עסקית, יש לנסות ולהימנע מהדגשת המאפיינים הטכניים המתקדמים של המוצר. יזמים המתמקדים בהצגת תכונות ויתרונות המוצר בתוכנית העסקית או בכלל, 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 לתועלות (עולם הטכנולוגיה שונה במקצת בעניין הזה כיום)

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

תוכנית עסקית וקניין רוחני

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 תוכנית עסקית, 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 התוכנית העסקית, יש לשלב פסקה המציינת, כי כל המידע המפורט בתוכנית 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.

רישום פטנט

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 לידיה 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 ומשויך 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 מהשיווק המתבצע באותה מדינה גם אם זה לא נעשה באופן ישיר על ידם.

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 במסגרת הכנת תוכנית עסקית 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:

סביבות פנים ארגוניות:

- עובדים
- אופי הניהול

- בעלי השליטה
- משאבים
- מוניטין
- סביבת הענף בו פועל הארגון:
- מתחרים
- צרכנים
- ספקים וגורמי הפצה
- סביבת הארגון הרחבה:
- סביבה גאו כלכלית
- תרבותית
- משפטית
- פוליטית
- דמוגרפית
- וטכנולוגית

הסביבה העסקית הרחבה

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 כוח 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 להביאו 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 קרטלים, 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 ועל התוכנית העסקית שלכם. לעיתים, "פספוס" 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 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 אליו משתייכים המוצר או השירות

פרק זה בתוכנית העסקית יעסוק בתיאור הענף אליו משתייכים המוצר או השירות שאתם מציעים. לכתובת 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, שמחקרי 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 בריו 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 הזה בתוכנית העסקית 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.

צינו 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.

זיהו פוטנציאל השוק במסגרת הכנת תוכנית עסקית

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.

פילוח שוק

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

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 הקמעונאי:

- פילוח דמוגרפי
- פילוח על פי גילאים

- פילוח גיאוגרפי: על פי מיקום או על פי סוג ההתיישבות (כפרית/ עירונית)
- פילוח סוציאוקונומי: על פי גובה ההכנסות ושיעור ההכנסה הפנויה
- פילוח על פי רמת ההשכלה
- פילוח על פי תחומי עניין
- פילוח על פי העדפות: מידת הנאמנות למוטג (brand loyalty)
- פילוח על פי דפוסי רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת/ חד פעמית/ מחזורית/ עונתית/ מצבית) ועל פי כמויות.
- דוגמאות לבסיסי פילוח שוק עבור השוק התעשייתי (B2B):
- פילוח על פי גודל חברה: מספר עובדים, שווי החברה וגודל הנתח שלה בשוק.
- פילוח גיאוגרפי: מיקום החברה ופריסתה הארצית/ גלובלית.
- פילוח תפעולי: חברה טכנולוגית, תעשייה זעירה וכיו"ב.
- פילוח על פי דפוסי רכישה: על פי תדירות רכישה (רכישה חוזרת / חד פעמית / מחזורית / עונתית / מצבית) על פי כמויות (רכישה סיטונאית, למשל) על פי אופי ההתקשרות עם ספקים (על בסיס חוזי או אחר).
- פילוח על פי ביקושים וזמני אספקה.

לאחר שבחרנו את בסיסי הפילוח הרצויים, יש להגדיר כל פלח שוק שאליו החלטנו לפנות במשפט יחיד, הכולל את כל המשתנים שנבחרו לסיווגו, 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 אסטרטגיות השיווק שלו במדויק לקהל היעד המפולח תעודד קנייה ותגביר את הנאמנות למוטג (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 מתמטי 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 הרלוונטיים 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.

השחקנים העיקריים והתחרות במסגרת הכנת תכנית עסקית

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 תחליפיים – 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 וחקיוי של מוצרים באופן מהיר מאד. לכן, גם כאשר השוק נראה חף מתחרות בנקודת הזמן הנוכחית, סביר יהיה להניח שלא תישארו 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 כוח אדם איכותי ובעל כישורים ייחודיים, תמחור תחרותי למוצר, מיתוג ובניית מוניטין שיעניקו לכם יתרון ועוד.

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 נישה 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 ושייווקיות שהוא נוקט בהן וכלה במידע אודות סגנון הניהול.

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 לעומקו, 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.
- 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 מציע.

ניסוח האסטרטגיה העסקית במסגרת הכנת תכנית עסקית

אסטרטגיה פירושה התווית דרך בדרך להגשמת חזון ומטרות.

האסטרטגיה המנוסחת במסגרת הכנת תכנית 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

חזון- תמונת מצב עתידית רצויה של הארגון

ערכים- העקרונות המנחים והמדיניות המוצהרת של הארגון

מטרות- קביעת יעדים כמותיים ואבני דרך בדרך להשגת היעדים.

● מיפוי הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון – באמצעות מודל SWOT

● בניית מודל עסקי, בדיקת כדאיותו הכלכלית ובדיקת חלופות

● בהישען על שלושת השלבים שלעיל- בניית אסטרטגיה עסקית- היינו, המהלכים בפועל שעל הארגון לבצע בדרך להשגת החזון (בהתחשב, כאמור, במכלול הפרמטרים בתוך ומחוץ לארגון)

הגדרת חזון עסקי < ניתוח סביבה < בדיקה כלכלית של המודל העסקי < בניית אסטרטגיה עסקית 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 שיוצעו, 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 ו/או עדכונה של תוכנית עסקית, ותעלה בקנה אחד עם כל מהלך, שיווקי או עסקי, עליו יוחלט.

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 במסגרת כתיבת תוכנית עסקית

מודל SWOT ראשי תיבות Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats הינו מודל מוכר ונפוץ, המשמש לחקר סביבת הארגון ולשקלול הגורמים המקיפים אותו. 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 חזקות וחולשות בסביבת הארגון הפנימית

ניתוח איומים והזדמנויות בסביבת הארגון החיצונית

- חזקות : Strengths משאבים ויכולות, העומדים לרשות החברה, ומספקים לה יתרון אל מול המתחרים. זיהוי החזקות 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.
- איומים : Threats מצבים בסביבה החיצונית שעלולים להזיק ליכולתו של הארגון להתחרות. זיהוי האיומים יאפשר לחברה הכנה מוקדמת להתמודדות עם האיומים, והכנת תכניות גיבוי במקרה ויתמשו.

מועיל מזיק

פנים ארגוני חזקות

- מוצר או שירות חדשניים ו/ או ייחודיים
- תקציבי שיווק ופרסום גדולים
- מוצרים מוגנים בפטנטים
- כוח אדם בעל ידע או מומחיות ייחודיים
- שימוש בציוד או בטכנולוגיות ייחודיות
- ניסיון
- שיתופי פעולה ייחודיים
- עמידה בדרישות תקן
- ערוצי הפצה יעילים
- מיקום אסטרטגי
- תרבות ארגונית חיובית
- מותג בעל שם ומוניטין חולשות

- מוצר או שירות שאינם ייחודיים (ביחס למוצרים המתחרים)
- מוצר באיכות פחותה מזו של המתחרים
- היעדר ניסיון או יכולות שיווק
- תקציבים נמוכים או היעדר הון
- עלויות יצור או אחזקה גבוהות
- שימוש בטכנולוגיות או בציוד מיושן
- היעדר כוח אדם מקצועי או היעדר יכולת לגייסו
- מוצר לא מוגן בפטנט
- קשיים בהפצה
- זמני אספקה רחוקים
- מותג לא מוכר
- מוניטין ירוד של החברה
- חוץ ארגוני הזדמנויות
- שיפור במצב הסוציו-אקונומי ועלייה ברמת החיים
- אופנה או טרנד חדש שנכנסו לשוק
- שינוי חוק או רגולציות, הסרת מגבלות חוקתיות
- מיזוגים ושיתופי פעולה אסטרטגיים
- סגירת עסקים אזוריים, פשיטת רגל של אחד השחקנים בשוק
- פתיחת שווקים חדשים או נישות חדשות איומים
- מצב סוציו-אקונומי ירוד, מיתון או שפל כלכלי
- החמרה בחוקים וברגולציות
- עלייה בשיעורי המס, היטלים חדשים
- הטלת מגבלות סחר או יבוא
- שינויים בדרישות התקינה
- כניסה של מתחרה חדש
- התפתחות טכנולוגיה חדשה
- שינוי התנהגות של מתחרה קיים

בתהליך איסוף המידע לאנליזה, יש להקפיד על איכות המידע המתקבל, ועל אמינות מקורו. מידע שגוי או חלקי יספק תמונת מצב חסרה ועשוי להוביל לתכנית עסקית מוטעית. 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 חזקות להזדמנויות: חזקות החברה ישמשו לניצול הזדמנויות חיצוניות, ומנגד, העדפת הזדמנויות המתאימות באופן המיטבי ביותר עם חזקות 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 חזקות ואיומים: ניצול חזקות 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 לחזקות והפיכת האיומים העומדים בפניה להזדמנויות. לדוגמא:
- האיום הנובע מכניסתו של מתחרה חדש, יכול להפוך להזדמנות לשיתוף פעולה- בין אם אתו, או עם אחד המתחרים האחרים, על מנת להחליש את ההשפעה של כניסת המתחרה החדש לשוק.
 - מוצר באיכות ירודה מזו של המתחרים, יכול להפוך לחזקה בשווקים מוטים מחיר או בשווקים מתפתחים, שאינם מחפשים בהכרח את המוצר בעל האיכות הטובה ביותר.
- 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.

איך הגדרתם את היתרון התחרותי בתכנית העסקית
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, שבגיננו 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 פתרון 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 "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. לרוב, 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 לחקות). 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, בקידום 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 כשמסקיע 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.

יעדים ומטרות יהוו את אבני הדרך בתוכנית העסקית שלכם

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 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 שיגדיר 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 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 שיחושו 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 המעייין 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.

אסטרטגיה שיווקית

בחלק זה של התוכנית העסקית, תוצג האסטרטגיה השיווקית, המפרטת את המהלכים המתוכננים לצורך מכירת המוצר או השירות ולמיצוי פוטנציאל השוק. יודגש, כי האסטרטגיה 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.

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. לדוגמה: 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.

לרוב, 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 יפכו 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.

תכנון כוח אדם במסגרת הכנת תכנית עסקית

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 ממשיות הארגון תבקש החברה לבצע באופן עצמאי, ואילו להוציא למיקור חוץ (Make or Buy)

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.

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 מההנהלה 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. ארגוניים אלה מאופיינים בחוסר רשמיות, בגמישות, בזרימת מידע מהירה ובנגישות המידע, הן במסגרת הפנים ארגונית, והן מחוצה לה. המבנים המודרניים נקראים גם "מבנה המטריצה" או "מבנה ניהול פרויקטים". על פי מבנה זה, ראשי המחלקות הפונקציונליות ממונים על אספקטים שונים של ביצוע הפרויקט, כשלכל 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 עובדיו, ומכאן- להגברת יצרנותם ותחושת מחויבותם לארגון בכללותו.

תכנון מבנה הארגון

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 לפתרון 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. 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.

כוח אדם

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

כן תובא התייחסות למבנה העלויות של כוח האדם העתידי, כולל תשלומי תמלוגים, בונוסים וזכויות סוציאליות, ויוגדר אופן ההתקשרות החוזית אתו. דוגמה 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 מהנהלה על כל חברי הצוות, תתרום רבות להרגשת שביעות הרצון ותחושת המחויבות של העובדים להצלחת החברה, ויכולה להוות יתרון תחרותי שלה.

תוכנית עסקית לחברה יצרנית

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 סכמתי (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 כוח 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 ולמזעור 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) והסיכון 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 בביקוש 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 לו"ז 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 כוונתכם 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.

אתרו וצינו סיכונים אפשריים, ואת אופן ההתמודדות איתם.

מדוע להעדיף ייצור עצמי, מדוע ייצור מיקור חוץ

- עצמי – שיקולים אסטרטגיים- מהווה יתרון תחרותי, מקטין את הסיכון בחשיפת "סודות מקצועיים" והעתקה ע"י המתחרים.
 - עצמי – שליטה מלאה על תהליכי אבטחת האיכות ועל תוצר מוגמר ברמת גימור גבוהה
 - עצמי – שליטה גדולה יותר על זמני האספקה
 - עצמי – הקטנת התלות בספקי חיצוניים- בעיקר במקרים של טכנולוגיות או ציוד ייחודיים או שקיימים בצורה מוגבלת בשוק.
 - מיקור חוץ – מייתר את הצורך בהקמת מערך ייצור עצמאי
 - מיקור חוץ – מאפשר תחילת ייצור מידי, ללא תקופת לימוד והכשרה לעובדים או להנהלה.
 - מיקור חוץ – מקטין את הסיכונים הכרוכים בליקויי בטיחות
- 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.

האמצעים שהחברה נוקטת על מנת להבטיח איכות המוצר

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 הנדרשת, ותהיה נקיה מבאגים עד כמה שניתן.

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 הבטחת האיכות צריך לכלול בתוכו גם את תחום התיעוד (ISO 9000) ויש 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.

תוכנית פיננסית

תוכנית 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.

חלק זה כולל בד"כ שלושה חלקים עיקריים:

- פירוט ההון הנדרש, והשימושים הצפויים לו
- מקורות המימון ומבנה ההון
- תחזית פיננסית ולו"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- בסט 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 לצורך הקמת העסק

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 הדרוש, 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 הדרוש 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, יחשבו להשקעה, ויחושבו עבורן 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.

הצגת מקורות המימון ומבנה ההון בתוכנית העסקית

כפי שתואר בפרק הקודם, לרוב, 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, יזרם הון נוסף לחברה באמצעות מספר רב של משקיעים, תוך הקטנת ופיזור הסיכונים בה.

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.

2. הון זר (Liabilities) מכונה גם התחייבויות. מימון מגופים חיצוניים לחברה, כגון אשראי או הלוואות מבנקים, קרנות מימון, אשראי מספקים והלוואות בעלים. הלוואות מוקצות בזמן ונושאות ריביות, בהתאם לגובה הסיכון לאי- החזר ההלוואה, כפי שעשוי להשתקף מהתזרים המזומנים (ר' פרק קודם). אשראי מבנקים, יינתן כנגד נכסים ברי מימוש בזמן קצר, העומדים לרשות החברה, ו/או כנגד ערבויות אישיות של בעלי החברה.

הון עצמי- מקורות מימון אפשריים:

- חסכונות אישיים
- קרנות הון סיכון
- משקיעים פרטיים
- הנפקה פרטית/ ציבורית
- הון זר- מקורות מימון אפשריים:
- הלוואות ואשראי מבנקים
- סיוע ממשלתי
- אשראי מספקים- לרכישת ציוד או חומרי גלם

- בעסקאות חכירה (ליסינג) עבור זכות שימוש בציוד מכני או תעשייתי לאורך זמן
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 האשראי שניתנו.
מחיר ההון
השגת הון זר לחברה כרוך בתשלום ריביות על הלוואות ואשראי 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 להציג 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 תכניות עסקיות תוכל גם לסייע ליזמים במציאת פתרונות אשראי נוחים, ואף תדע להפנות אתכם לקבלת סיוע מקרנות מימון או קבלת סיוע ממשלתי.