



Fahn Kanne

Grant Thornton

תוכנית עסקית – דגשים פיננסיים

רו"ח מיקי בלומנטל, שותף מנהל

ספטמבר 2011

- **תוכנית עסקית הינה מאבני הבסיס** של כל עסק חדש. גם עסקים אשר קיימים כבר מספר שנים נדרשים לערוך את תכניות המקור שלהם, לשנותן ולעדכןן.
- תוכנית עסקית דרושה, בין היתר, לחברת סטארט אפ חדשה, רשת חנויות, עסק קטן מהבית או מפעל שעתידו לקום בפריפריה.
- מטרת התוכנית העסקית, בראש ובראשונה, ליצור מעין **מפת דרכים** להבנת הצרכים הראשוניים בעסק, ללמוד על מתחרים, מוצרים /שירותים, נישות שאינן מכוסות עדיין ולקבוע מטרות ויעדים להגשמה ועוד.
- בנוסף, התוכנית משמשת את העסק גם מול **משקיעים** במידה ויידרשו כאלה, מול **בנק** למקרה בו נדרש ליווי פיננסי ועוד.



מטרות תוכנית עסקית?

תוכנית עסקית מקצועית תסייע להגיע לתוצאות תוך ביצוע תהליך של תכנון ובדיקות חיוניות למיזם או לעסק. **התוכנית העסקית היא גם כרטיס ביקור של העסק וגם כלי שימושי של בעל העסק.**

- בניית דרך להצלחה.
- גיבוש שיטתי ומסודר של הרעיונות העסקיים.
- סיוע בהתמודדות עם בעיות ההווה ועם בעיות העשויות להתעורר בעתיד.
- הצגה "נכונה" ומתאימה של העסק בפני גורמים עסקיים שונים: משקיעים, שותפים ועובדים בכירים.

מתי צריך תוכנית עסקית?

אין ספק שתכנון עסקי נכון מחייב הכנת תוכנית עסקית, כאשר העסק או המיזם נמצאים בצומת. ישנה חשיבות לניתוח מעמיק של המצב והסקת מסקנות משמעותיות לגביו.



- כשמתכננים להקים עסק
- כשמרחיבים פעילות בעסק קיים
- כשהעסק עובר תהליך חדשנות או רה-ארגון
- כשצריך לגייס מימון, משקיע או שותף
- כשקונים או מוכרים עסק

מומלץ להכין את התוכנית העסקית במספר גרסאות אשר יתאימו למטרות שונות

במה חשוב להתמקד בכתיבת תוכנית עסקית?

בשנים האחרונות מתגבשת "תורה" ברורה של "עשה" ו"אל תעשה" בתחום זה, שעיקרה הוא שתוכנית עסקית בת 100 עמודים איננה מצרך נחוץ, מסמך מקצועי של כ- 20 - 30 עמודים מתאים יותר.



- הגדרה מדויקת של הרעיון
- הצגה משכנעת של עוצמת הבעיה ואיכות הפיתרון
- ניתוח מקצועי של הפוטנציאל והתחרות
- הגדרת המודל העסקי
- שכנוע באיכות הצוות המוביל
- הצגת תחזית פיננסית ממוקדת ואמינה

בעיות מפתח בתוכניות עסקיות



- רמת ההצגה הויזואלית נמוכה
- ניתוח שוק לא מעמיק
- ניתוח סלקטיבי - 'הצדקת' המוצר / שירות
- עודף/חוסר פוקוס על טכנולוגיה
- צפי לא ריאלי
- חוסר יכולת לספק **וודאות** (טכנולוגית, עסקית, תקנית, חוקית, פוליטית וכיו"ב)
- אינה 'מעבירה' **נתונים קיימים**, ניהול ועומק תפעולי

- **מי?** - מתייחס לשאלה מיהו קהל היעד (המשקיע הפוטנציאלי) ומה באמת מעניין אותו לשמוע, מה יגרום לו להתאהב במיזם/חברה?
- **מה?** - מתייחס למה אתה רוצה להשיג, מה באמת הינו בסיס הרעיון, מה ייחודי בו, מה מלהיב בו (כן, רעיון עסקי חייב להיות מלהיב!)?
- **איך?** - מתייחס לאופן בניית התוכנית והצגתה, ברור כי תוכנית מוצגת חייבת להיות בהירה, ברורה, ממוקדת וכזו שבסופה תגרום למשקיע להרגיש כי אסור לו לפספס הזדמנות.

תוכנית עסקית מנצחת חייבת לכלול באופן משכנע ומובנה את הרכיבים הבאים:

- תמצית מנהלים (נכתבת בסיום תהליך ההכנה)

- הצורך

- הפתרון

- התחרות

- הצוות

- סטטוס ואבני דרך

- ניתוח S.W.O.T

- המודל העסקי

- התחזית עיסקית



הצורך

- הגדרה מדויקת של הצורך/הבעיה הזקוקה לפיתרון, תאור קצר תמציתי של הבעיה, כולל נתונים כמותיים, מחקרים, גודל השוק ומגמות.

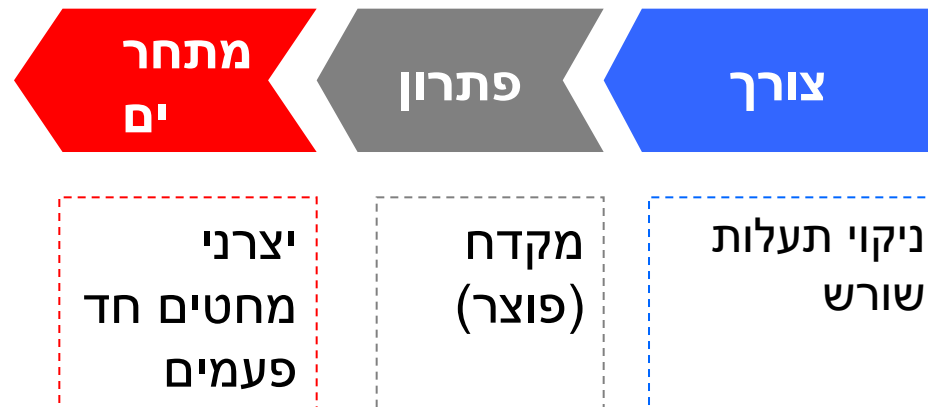
הפתרון

- מה מיוחד ומלהיב בפיתרון שלכם, מה עושה אותו לשונה ולאטרקטיבי? מומלץ להציג באופן תמציתי ומדויק את הייתכנות ללקוח.

התחרות

- הצגה שיטתית של התחרות הקיימת או החזויה, תוך הדגשת היתרונות הברורים לפתרון על פני המתחרים (מיצוב, מחיר, טכנולוגיה וכדומה)

הצורך, הפתרון והתחרות



מי מוביל את העסק בצד הטכנולוגי/שיווקי/ניהולי?

ניסיון קודם	השכלה	שנות ותק	תפקיד
<ul style="list-style-type: none"> ניסיון של מעל ל- 25 שנים בהובלת חברות. ניסיון של מעל ל- 12 שנים כסמנכ"ל כספים בחברת אחזקות בתחום הביומד. ניסיון בגיוס כספים. ניסיון בחברה ציבורית. ניסיון בשוק ההון בארץ ובארה"ב. 	<ul style="list-style-type: none"> תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים (בהצטיינות), אוניברסיטת ת"א. תואר שני במנהל עסקים (בהצטיינות), אוניברסיטת ת"א. 	10	מנכ"ל
<ul style="list-style-type: none"> ניסיון של מעל ל- 25 שנים בתחום הביומד. ניסיון של מעל ל- 10 במחקר ופיתוח מוצרים בתחום הביומד. 	<ul style="list-style-type: none"> תואר ראשון בהנדסת חשמל, הטכניון. תואר שני בהנדסת חשמל, הטכניון. 	10	מנהל מוצר ומייסד
<ul style="list-style-type: none"> ניסיון של מעל ל- 20 במחקר, כראש צוות פיתוח והטמעה של מוצרים מתחום הביומד. ניסיון בעבודה עם קבלני משנה בארץ ובחו"ל. 	<ul style="list-style-type: none"> תואר ראשון בהנדסת חשמל, הטכניון. תואר שני בהנדסה ביו רפואית, אוניברסיטת ת"א. 	8	סמנכ"ל מחקר ופיתוח

יש להשאיר את הרושם הבלתי מעורער כי מדובר ב"ידיים טובות"

לצורך הצגה ברורה מומלץ להשתמש בציר זמן וגרפים ולייצג את התוכנית של המיזם/החברה לשנים הקרובות.

The Company's Roadmap is as follows



אז ת'אכלס, מה אתם מתכוונים לעשות ומתי?

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ניתוח ה-SWOT הוא למעשה ניתוח של הסביבה העסקית והמצב הקיים.

ניתוח ה-SWOT הוא הבסיס להטוויית האסטרטגיה העסקית.

מודל SWOT נחלק לשתי רמות ניתוח:

1. **רמה חיצונית**, המתבטאת על ידי ניתוח

ההזדמנויות והאיומים החיצוניים של

הארגון. אלה כוללים: כוחות סביבת

המאקרו ופעילים בסביבת המיקרו.

2. **רמה פנימית**, המתבטאת על ידי ניתוח

נקודות החוזק והחולשה הפנימיות של

הארגון.

עמוד 13



Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Strengths

- טכנולוגיה פורצת דרך.
- המוצר פונה לטווח גילאים רחב.
- קשרים עם גורמים אסטרטגיים להפצת המוצר.

Weaknesses

- תלות בגיוס הון.
- צורך בהגנה קניינית על מוצרי החברה.
- המוצר עדיין בשלבי פיתוח ואין עדיין ישימות מלאה של הטכנולוגיה.

Opportunities

- הצורך במוצר וביקושים קיימים למוצר.
- כוח אדם זמין ומיומן

Threats

- מגבלות רגולטוריות.
- השגת הכרה ותמיכה בקרב הקהילה הרפואית.
- מוצרים תחליפים למוצרי החברה.

איך וממה עושים כסף, למי מוכרים ומה מוכרים ?

- מודל עסקי מסביר כיצד המיזם עובד ועונה על השאלות הבסיסיות שכל יזם/משקיע שואל: איך אני עושה כסף בעסק הזה?
- רוב התוכניות העסקיות מתארות יפה בעיה אולם נכשלות בשכנוע המשקיע כי באמת ניתן לעשות מזה כסף, והרבה.



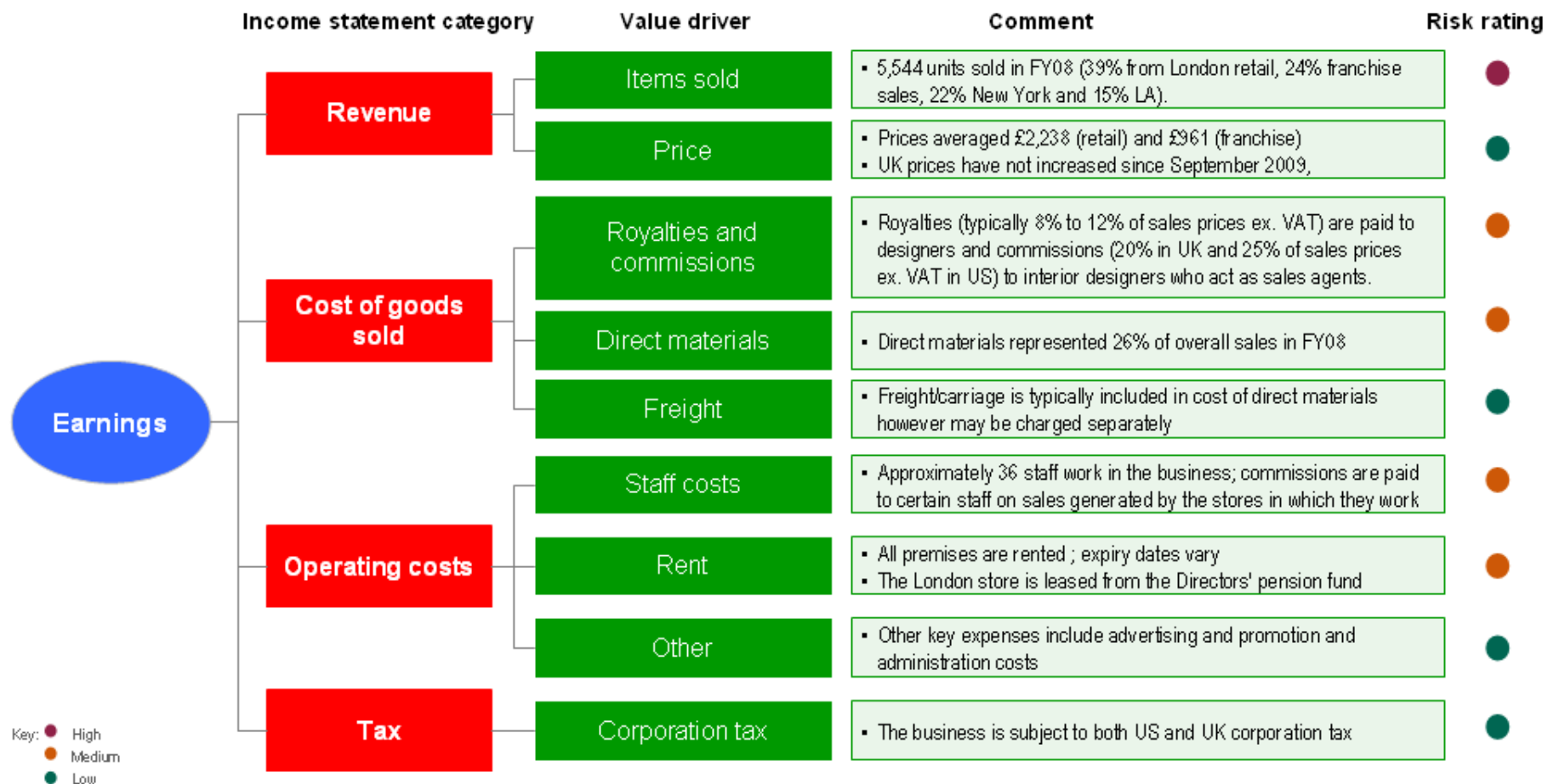
מכירת מוצר, תמלוגים, רשיונות
יצור, שיתוף פעולה



התחזית הפיננסית אמורה לבחון את כדאיות המיזם החדש, תוך בחינת רווחיותו, נזילותו ואיתנותו הפיננסית, יעילותו התפעולית ורמת הסיכון הגלומה בו.

תוכנית פיננסית תכלול את דוחות הרווח וההפסד, המאזנים ו**תזרימי המזומנים הצפויים של המיזם**, את **ניתוח הרווחיות והחזרי ההשקעה** השונים בשיטות היוון שונות, ואת ניתוח נקודת האיזון הצפויה. כל אלו בכפוף למבחני רגישות שונים שייעשו.

התוכנית הפיננסית תוכל לשמש לצורכי **תכנון ובקרה תקציבית** מחד, ולצורכי **קבלת מימון** ואשראי בנקאי ואחר, **להכנסת שותף**, ולהערכת **שווי המיזם** מאידך.



Profit & Loss Statement	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Revenues	0	0	10,075,152	22,524,545	25,568,985	28,568,985
Production costs			5,652,875	8,524,422	9,658,565	10,988,985
Gross profit / (loss)			4,422,277	14,000,123	15,910,420	17,580,000
Research and development expenses	(4,681,565)	(4,333,875)	(3,543,235)	(3,102,558)	(2,208,758)	(2,257,568)
<i>Annual change (%)</i>		-9%	-16%	-12%	-29%	2%
General and administrative expenses	(2,055,222)	(1,840,548)	(1,956,235)	(2,568,978)	(2,985,689)	(3,358,985)
<i>Annual change (%)</i>		-10%	6%	31%	16%	13%
Operating profit / (loss)	(6,736,787)	(6,174,423)	(1,077,193)	8,328,587	10,715,973	11,963,447
<i>Annual change (%)</i>		-10%	-82%	-873%	29%	12%
Financing income (expenses), Net	101,000	173,707	245,652	256,855	568,575	585,052
<i>Annual change (%)</i>		12388%	41%	5%	121%	3%
Other expenses	-	-	-	-	-	-
Net loss	(6,635,787)	(6,000,716)	(831,541)	8,585,442	11,284,548	12,548,499
<i>Annual change (%)</i>		-12%	-86%	-1132%	31%	11%

הנחיות עיקריות

- הצגה בהירה של המיזם הרעיון המרכזי, חזון ויעדים. מקטע זה חייב להיות קצר וממוקד.
- את תמצית המנהלים כותבים בסיום כתיבת התוכנית, מסכמים את החלקים הנבחרים שבתוכנית, עורכים אותם ומכינים מסמך (כשתי שקופיות) המתמצת את הרעיון.
- ההנחה היא שמשקיעים עסוקים והם נזקקים לתמצית של התוכנית העסקית על מנת שיוכלו לקרוא מסמך קצר ולהביע דעתם.

עקרונות הצגת תוכנית עסקית למשקיע

- שלב החשיפה למשקיע נועד להשגת "תשומת ליבו" של משקיע פוטנציאלי. הכלי המתאים ביותר להשגת מטרה זו הינו ה-Pitch. במוקד ה-Pitch עומדת פרזנטציה של עיקרי התוכנית העסקית - **Pitch Presentation**.

Pitch presentation should have 10-15 slides, no more than 20-25 minutes and contain no font smaller than 30-15 points.



Fahn Kanne

Grant Thornton

תודה על ההקשבה