

תכנית עסקית-כרטיס הכניסה שלכם לעולם הכסף

מאת: רומן נגירנר

מתוך: Allmarketing - פורטל השיווק של ישראל.

ראה גם: <http://www.allmarketing.co.il>

מעוניינים להוסיף מוצר ייחודי נוסף לסל המוצרים שלכם או של החברה? רעיונות גאוניים לסטארט-אפ רצים לכם בראש? רוצים למכור חלק מהעסק שלכם? צריכים הלוואה לצורך פיתוח העסק הקיים? אם כן, מה שאתם זקוקים לו בכדי לעניין את המשקיע הפוטנציאלי המנהל שלכם או את מנהל הבנק, זו התכנית העסקית. כמו שאתם יודעים – הכל בפרזנטציה, ותכנית עסקית ממצה, מעניינת ואפילו מרתקת היא כרטיס הביקור שלכם. כתיבת תכנית מקיפה ועריכתה לוקחת זמן ודורשת ידע ורקע במספר תחומים כגון: מימון, שיווק, חיזוי וכדומה. אולם, נתקלתי כבר במקרים בהם אנשי עסקים מנוסים ורבי תארים הוציאו תחת ידם מסמכים מבולגנים וחסרי תועלת. לכן, ישנה מסגרת כללית ושטף רעיוני אשר כל איש מקצוע מנוסה ינסה להיצמד אליהם, ולו רק מהטעם שכל משקיע מנוסה יצפה להם...

ראשית, מסגרת או לא מסגרת, תנו לתכנית קצת אופי, בל נשכח שזהו גם מסמך שיווקי. אפשר לשחק קצת (קצת!!!) בצורת הפונטים וגודלם, תמונות, אבל "בטוב טעם" ורלבנטיות, והכי חשוב: גרפים! אל תשעממו את הקורא בתלי תלים של מלל חד גוני וטבלאות ארוכות, תנו לקריאטיביות קצת ביטוי וצבע.

תוכן - Index

התחילו עם עמוד שער המכיל את פרטיו המלאים של העסק – כתובת מלאה, טלפון, פקס, Email וכו'. לאחריו, תוכן מסודר אך לא עמוס מדי. זכרו, הרושם הראשוני קובע ופה הוא מתחיל להתבסס.

הקדמה/תמצית מנהלים Executive Summary

אצל רוב המשקיעים הגדולים פה יתבצע הסינון הראשוני, מבחינתם זהו לב התכנית העסקית, ולא תרצו לפקשש פה. תמצית מנהלים כתובה רע, תהיה בד"כ הדבר האחרון אשר המשקיע יקרא. בקיצור, אך מבלי לפספס פרטים חשובים, תמצתו את התכנית העסקית לכדי שלש נקודות עיקריות:

- מהות העסק, מטרותיה העיקריות של התכנית והזווית הייחודית של הרעיון שלכם (USP).
- סכום הגיוס הנדרש תוך פירוט גס של מרכיבי ההוצאות.
- פירוט צורת התגמול של המשקיע: מניות, אופציות, תשואות של הכסף שלו, וכו'. לא לשכוח להתייחס למסגרת הזמן.
- נסו ליצור את הרושם (לאו דווקא המוטעה) כאילו יש פה הזדמנות פז.

רקע/היסטוריה - Background

רקורד העבר שלכם, ושל העסק הקיים, הם כל מה שיש בידכם, כדי להבטיח תוצאות בעתיד. תחת הכותרת הזאת יכנסו תיאורי הענף בו העסק פועל, ביניהם – גודל הענף ומגמות שוק עיקריות, המוצרים והשירותים אותם הוא מספק, המתחרים העיקריים, הלקוחות המשמעותיים. ניתן להוסיף ניתוחים של התפלגות לקוחות לפי ההכנסות, התפלגות מוצרים עפ"י שולי רווח וכדומה. כמו כן, יפורטו נתונים פיננסיים משמעותיים ממספר שנים אחורה, תוך ניתוח מגמות שינוי. ההון האנושי הוא אחד המרכיבים החשובים בעסק, לכן הוסיפו פרק המפרט את קורות החיים של צוות ההנהלה, הדגישו במיוחד מידע וניסיון רלוונטיים למהות העסק או המיזם המפורט בתוכנית.

הרעיון - The Idea

כל מה שנכתב עד לשלב זה כבר הושג, תועד ונגמר. בנקודה זו מתחילה למעשה הירקמותו של "החלום", של עתיד מלא צמיחה המבוססת על המוצר החדש, טכנולוגיה חדשה וכו'. ספקו מידע מפורט על המיזם החדש, הביאו הערכה מלומדת של עד כמה הוא חדשני/ייחודי/יעיל וכדומה. ספרו על השווקים הפוטנציאליים או הקיימים בארץ ו/או בחו"ל, העריכו את מוכנותם לקבל את המוצר או השירות המוצעים.

סירקו מתחרים קיימים ופוטנציאלים. החוליה החלשה ברב התכניות העסקיות (בעיקר בישראליות שבהן), היא פרק השיווק והמכירות. הקדישו זמן ומחשבה בבואכם לכתוב חלק זה. פלחו את השוק שלכם במדויק (קהל היעד). מצבו את המוצר – (תכונות מושכות עיקריות לכל פלח שוק). פתחו אסטרטגיית שיווק וטקטיקת מכירות (החדרת המוצר לשוק, יחסי ציבור, פרסום, אמצעי קידום מכירות).

ניתוח פיננסי Financials

בחלק זה של התכנית העסקית, אתם מתרגמים את "החלום" למספרים ומבססים את זכות קיומו כהשקעה קורצת לעין. הסבירו בפירוט את מבנה העלויות וההוצאות המקושרות למיזם, הבדילו בין עלויות הקמה, עלויות קבועות ומשתנות. ערכו מיפוי של כל הסיכונים העסקיים, הפיננסיים וסיכוני השוק שביכולתכם לקשר עם המיזם ודרכים להתמודד עם סיכונים אלה, או למזער אותם. יכולתכם לזהות ולתת מענה לסיכונים מדגימה בפני המשקיע את כישוריכם כמנהלים ומגבירה את אמינותכם. בשקלול הסיכונים הנ"ל, בצעו תחזית מכירות דו או תלת שנתית, המוטה לשלשה תרחישים אפשריים: "הגרוע", "הטוב" ו"הסביר לצפות".

כעת, תחת תרחישים אלו, בצעו חיזוי של תזרים מזומנים ((CF Analysis ותחזית רווח/הפסד, תוך שאתם עוקבים גם אחר רווח/הפסד מצטבר (ומהוון) לציון נקודת האיזון של הפרויקט. לבסוף, על סמך הנתונים הנ"ל, קבעו את היקף המימון לו אתם זקוקים, ואפיונו – חוב/הלוואה (Debt) ו/או הון מניות (Equity). הסבירו מתי נדרש הסכום ואילו השקעות כבר נעשו. במידה והיזמים השקיעו מכספם הפרטי, הדגישו זאת. משקיעים רבים מתרגמים נכונות לסיכון אישי מסוג זה להוכחה ישירה לגבי טיב העבודה העתידית והמחויבות של היזם. פרטו את תמורות המשקיע – המשקיעים שלכם רוצים לדעת מה הם מקבלים בתמורה לסיכון כספם, מהי תשואתם, ההחזר הצפוי על השקעתם ROI ומתי הוא מתרחש. שימו לב כי משקיעים שונים שמים דגשים שונים – המלווה יחפש את יכולת החזר ההלוואה ויתמחר אותה בריבית מסוימת בתוספת פרמיית סיכון אינדיבידואלית, בעוד המשקיע בהון מניות יחפש תכנון המעמיד את החברה כמועמדת לרכישה או להנפקה ציבורית, (IPO בפרק זמן מוקצב.

כמובן שיהיה קשה למצות את הידע וההמלצות בנושא, ולא מן הנמנע שפניה לגורמי יעוץ עסקי תביא ליצירת תכנית עסקית מקצועית יותר שתגדיל את סיכויי הצלחת גיוס ההון. בל נתעלם גם מן העובדה כי ליווי ע"י גורם מקצועי חיצוני מגדיל את האמינות והאטרקטיביות של המיזם שלכם. אז... שיהיה בהצלחה!

אשמח להתייחס לכל שאלה או עצה בטל: 052-712-374 או ב- romann@consultant.com
*** הכותב הוא יועץ עסקי אסטרטגי בקבוצת B.C.G (Business Consulting Group)**