

תבנית לכתובת תוכנית עסקית

לפניכם שלד לכתובתה של תוכנית עסקית. השלד מכיל את כל הפרקים שכדאי שיופיעו בתוכנית עסקית, עם הסברים מפורטים על מה כדאי לחשוב ומה רצוי לכלול בכל פרק. גם אם נראה לעתים שנושא מסוים אינו רלוונטי למיזם שלכם, אני ממליץ תמיד להשקיע בכך מחשבה נוספת – לעתים קרובות תגלו שפירוט הנושאים חושף בפניכם אספקטים שלא חשבתם עליהם, ושמחשבה נוספת לגביהם תעזור לכם להתמודדות טובה יותר עם האתגרים.

יזמים רבים לא מקדישים זמן לכתובת תוכנית עסקית, ועושים זאת רק כשאין להם ברירה והם נדרשים להציג תוכנית כזו למשקיעים או שותפים פוטנציאליים. מנסיוני, הקדשת זמן לכתובת תוכנית עסקית מפורטת מביאה ערך רב, שכן היא מאלצת את היזם לחשוב בשלב מוקדם על היבטים שונים של הקמת העסק, להתמודד עם שאלות ובעיות שסביר שיצוצו בדרך, ולמצוא להן מענה עסקי הולם בשלבים שבהם עדיין קל לעשות זאת. כתובת תוכנית עסקית בשלב מוקדם מאפשרת ליזם גם להעביר אותה להתרשמות של גורמים מקצועיים אחרים (יועצים עסקיים, עמיתים או גורמים אחרים בתעשייה) ולקבל התרשמות והערות שיאפשרו לו לשפר את המיזם ולהיות מוכן יותר להתמודדות עם "העולם האמיתי".

עבודת-החשיבה שתוביל לתוכנית עסקית טובה דורשת זמן, הבנה עסקית עמוקה והכרות עם שווקי-היעד. סביר שבמהלך הכנת התוכנית יעלו בפניכם שאלות רבות. אשמח לייעץ (ללא תשלום או התחייבות כלשהי מצדכם) בכל שאלה שיש לכם, כדי לסייע לכם להגיע לתוכנית עסקית שתתמוך בהצלחת המיזם שלכם. צרו איתי קשר ב-

oren@orengolan.com או בטלפון – 054-4497072.

תוכנית עסקית

שם העסק / המיזם

תאריך

נכתב על-ידי:

(שם ופרטי יצירת קשר)

© כל הזכויות שמורות. מסמך זה מכיל מידע עסקי רגיש והזכויות הקנייניות על מידע זה הן בידי מחברי המסמך. אין להפיץ, להעתיק או לשכפל מסמך זה או חלקים ממנו, או לעשות במידע הכלול בו שימוש אחר כלשהו שיש בו כדי לפגוע בזכויות הקנייניות, ללא רשות מפורשת בכתב ממחברי המסמך.

© כל הזכויות על תבנית עסקית זו שמורות לאורן גולן – ייעוץ למיקוד עסקי בהייטק. כל העתק של מסמך זה או של חלקים ממנו חייב לכלול את ציון זכויות היוצרים ואת השם, הכתובת והלוגו של בעל הזכויות הקנייניות. יחד עם זאת, ניתן להשתמש בתבנית זו ללא הגבלה כלשהי כבסיס לכתיבת תוכניות עסקיות.

אורן גולן - ייעוץ למיקוד עסקי בהייטק

תוכן עניינים

4.....	תמצית מנהלים
5.....	הרעיון העסקי
6.....	המוצר / השירות
7.....	השוק
8.....	התחרות
9.....	המודל העסקי והאסטרטגיה
10.....	שיווק ומכירות
11.....	נכסים, מוניטין והנהלה
12.....	תפעול וכ"א
13.....	תחזית פיננסית
14.....	גורמים קריטיים להצלחה
15.....	נספחים

תמצית מנהלים

מטרתה של תמצית המנהלים היא לתת סקירה מהירה של הרעיון העסקי, ולאפשר למי שאין לו אפשרות לקרוא את המסמך כולו להתרשם מהרעיון ולהחליט אם להשקיע זמן נוסף בקריאה, בחשיבה על המיזם או בפגישה עמכם. לכן חשוב שהפרק יהיה תמציתי מחד, אך מכסה מאידך את האספקטים השונים של הרעיון העסקי כפי שהם מפורטים בהמשך המסמך.

זכרו שאם התוכנית העסקית תוגש למשקיעים או לשותפים פוטנציאליים, תמצית-המנהלים נועדה "לגרות" אותם להמשיך לקרוא או להפגש איתכם, ולכן חשוב שתהיה קלה להבנה ותציג את העסק באופן אמין ואטרקטיבי.

התקציר, באורך של כ- 1-2 עמודים, צריך להכיל:

1. תאור של החברה / המיזם
2. חזון ויעדים לשנים הקרובות
3. תאור המוצר/השרות
4. המודל העסקי, אסטרטגיה עסקית, ויתרונות/גורמי-בידול שיהוו מפתח להצלחה
5. תוכנית שיווקית ודרכי חדירה לשוק
6. אבני-דרך מרכזיות בהתפתחות החברה
7. ניתוח תמציתי של הכנסות, הוצאות, רווח צפוי, ונקודת האיזון
8. תמצית תזרים מזומנים צפוי בשלבי ההתפתחות השונים של החברה
9. בעלי התפקידים בחברה (מייסדים ומנהלים שכבר מוננו), הרקע שלהם, נסיון רלוונטי ותרומתם להצלחה.

על-אף שפרק זה מופיע ראשון במסמך, כדאי לכתוב אותו אחרון – לאחר שכל המידע מונח כבר לפניכם בהמשך המסמך ומה שנוותר זה לתמצת אותו.

הרעיון העסקי

מטרתו של פרק זה היא להסביר באופן ממוקד ותמציתי (1-2 עמודים) את הכדאיות שבהקמת העסק:

1. מה היא הבעיה של הלקוחות הפוטנציאליים שהעסק פותר, או הצורך שהוא נותן לו מענה.
2. מהות העסק: כיצד הוא פותר את הבעיה של הלקוחות או עונה על הצורך של השוק.
3. מהו הערך שהפתרון מביא ללקוחות הפוטנציאליים.
4. מה היא ההזדמנות העסקית – מי יהיה מוכן לשלם עבור הפתרון המוצע.

המוצר / השירות

על פרק זה לתאר בהרחבה את המוצר/שירות המוצעים, מאפייניו, עלויות למשתמשים והערך שהם מקבלים מהשימוש בו:

1. תאור של הצורך עליו עונה המוצר ופירוט לגבי התאמתו כמענה לצורך זה
2. פירוט של השירות או המוצר המוצע, והדגשת המאפיינים הייחודיים המבדלים אותו מפתרונות אחרים לאותו צורך
3. פרטים הנוגעים למוצר מנקודת-המבט של הלקוח/משתמש, כולל:
 - א. צורת השימוש במוצר / שירות.
 - ב. מיתוג המוצר
 - ג. מחיר/עלויות שימוש
4. אם יש שימוש באתר אינטרנט כחלק מרכזי במוצר/שירות (ולא רק כאמצעי שיווק) – תיאור של האתר.
5. תמחיר (כיצד חושב, כולל עלויות, תשלומי העברה, העמסות ורווח).
6. הערך שמביא המוצר הן ללקוח/למשתמש הסופי והן לספקים, שותפים אסטרטגיים וכו'
7. תאור הטכנולוגיה שמאחורי המוצר, וההגנות עליה (זכויות יוצרים, פטנטים, קושי בחיקוי וכו')
8. אמצעי ייצור מרכזיים שייעשה בהם שימוש.

השוק

פרק זה נועד לבסס את קיומה של ההזדמנות העסקית. בכדי לשכנע לגבי הפוטנציאל העסקי, אין להתבסס על הנחות והשערות, אלא יש לבסס נתונים רבים ככל האפשר על מקורות עסקיים אובייקטיביים מקובלים כגון דוחות אנליסטיים, מחקרי שוק, מאמרים ומחקרים של גורמים בלתי-תלויים (למשל אקדמיים או ממשלתיים) וכו'. יחד עם זאת עדיף שלא להגזים במתן נתונים רבים מדי שיקשו על המיקוד – יש לתמצת ממקורות חיצוניים באופן ברור רק את אותם נתונים שמבססים את ההנחות המובאות בפרק.

על הפרק לתאר בפרוטרוט את הצורך של השוק ואת הנכונות לשלם עבור פתרון לצורך, להראות פוטנציאל שוק גדול, להציג את המתחרים וכן את חסמי הכניסה הקיימים בשוק.

פירוט המידע שצריך להופיע בפרק:

1. תאור השוק/הענף: שוק היעד ברמת מאקרו, גודלו הנוכחי וכיווני התפתחות, שחקנים בשוק (מובילים ואחרים), מדוע נכון לחדור לשוק עכשיו עם הפתרון המוצע.
2. הנכונות לשלם עבור הפתרון: מי הצרכנים הפוטנציאליים שיהיו מוכנים לשלם עבור הפתרון המוצע, ומה תהיה נכונותם לשלם (בהתבסס על הערך שהם מקבלים ושפורט בפרק הקודם)
3. פוטנציאל השוק: מהו הפוטנציאל הכספי של שוק הצרכנים, כולל תחזית התפתחות (יש לדבר על פוטנציאל תיאורטי, לא על תכנית המכירות).
4. פילוח השוק: מהו הפרופיל של הצרכנים הפוטנציאליים. יש לפרט מהם הפלחים שבהם תתמקד החברה ולהסביר עבור כל פלח מדוע כדאי להתמקד בו. לגבי כל פלח יש לפרט את קהל היעד, הרגלי הצריכה, מיקום גיאוגרפי, צרכים ומאפיינים נוספים.
5. אופנות: האם יש בשוק אופנות או פתרונות מקובלים אחרים, עד כמה הם זמניים/קבועים, האם השפעתם היא קצרה או ארוכת-טווח, וכיצד הם ישפיעו על החדירה לשוק של הפתרון המוצע.
6. ניתוח התעשייה אליה פונה הפתרון: מהם המאפיינים של הענף אליו פונה המוצר/שירות, מהם שרשרת האספקה / ערך, מי הם בעלי התפקידים השונים הנוגעים למוצר (קניין, מתקצב, מקבל-ההחלטה והמשתמש) ומה מידת השפעה של כל אחד מהם על תהליך קבלת ההחלטות בנוגע לרכש.
7. מתחרים ותחרות: תקציר פרק התחרות המתאר מי הם המתחרים העיקריים, מה יתרונותיהם וחסרונותיהם לעומת הפתרון המוצע, וכיצד מוצע להתמודד בהצלחה עם כל אחד מהם.
8. חסמי כניסה לשוק: האם קיימים, כיצד ישפיעו על חדירה לשוק של הפתרון המוצע, כיצד ישפיעו על מתחרים עתידיים

התחרות

מטרת פרק זה היא להציג מתחרים נוכחיים ופוטנציאליים בשוק-היעד, להשוות אותם לפתרון המוצע (Competitive Analysis) ולהבהיר את דרכי ההתמודדות עם אותם מתחרים.

על המידע בפרק זה לכלול:

1. הגדרת השוק/שוקים שבהם אנחנו בוחנים מתחרים. בהתבסס על הגדרת הצורך/הבעיה מהפרקים הקודמים, יש להרחיב את הגדרת השוק לכל מתחרה פוטנציאלי על פתרון הצורך (למשל, אם המוצר שלנו הוא שעוני-גברים – המתחרים אינם רק יצרנים אחרים של שעונים, אלא גם חברות שמוכרות מתנות אחרות לגברים, שכן הצורך של הלקוחות הוא לעתים קרובות מציאת מתנה לגבר ולא פתרון לידיעת השעה).
2. תיאור מפורט של הגורמים המתחרים במוצר או בשירות המוצע (הן מתחרים עיקריים וגדולים והן מתחרי-נישה הפונים לשוק מצומצם): מאפייני החברה, תיאור ארגוני (כולל קישור לאתר האינטרנט), תיאור של המוצר המתחרה, נתח-שוק, כיווני התפתחות ומאפיינים רלוונטיים נוספים.
3. הגדרה של הקריטריונים להשוואה בין המוצר/שירות המוצע לבין המתחרים (למשל איכות, מחיר, מגוון, קהל-יעד, הכרת השוק וכו'), כולל הסבר לגבי רלוונטיות הקריטריונים ומדוע הושמטו פרמטרים אחרים שלדעתכם אינם רלוונטיים להשוואה.
4. ניתוח בהיר (עדיף בטבלה) של כל אחד מהמוצרים המתחרים בהשוואה לפתרון המוצע על-בסיס הקריטריונים שנבחרו (במידת האפשר כדאי להציג "ציונים" כמותיים שיאפשרו השוואה בין המוצרים).
5. ניתן לכלול גם דיאגרמה גרפית (למשל Radar Chart) שתציג את מיקומו של כל אחד מהמתחרים יחסית לפתרון המוצע.
6. פירוט לגבי דרך ההתמודדות המרכזית המתוכננת מול כל אחד מהמתחרים.

המודל העסקי והאסטרטגיה

המודל העסקי הוא תמצית הוויתו של כל מיזם עסקי. הוא מגדיר כיצד העסק מתכנן לגדול, להתפתח ובעיקר – להיות רווחי. כדי לפתח מודל עסקי יש:

- לנתח היטב את הסביבה העסקית בה עומד המיזם לפעול
- להבין את הכוחות הפועלים בשוק
- להגדיר כיצד בדיוק עונה המיזם על צרכי הלקוחות הפוטנציאליים ומי יהיה מוכן לשלם עבור הפתרון
- למקד מהם היתרונות וגורמי-הבידול של הפתרון המוצע

על-סמך כל אלה יש לגבש אסטרטגיה שתביא את העסק לגידול ולרווחיות. בנייתו של מודל עסקי דורשת הבנה עסקית ונסיון, והעזרות ביועץ עסקי שיסייע בניתוח השוק ובבניית מודל עסקי איתן יכולה לתרום רבות. ללא מודל עסקי טוב, העסק יתקשה לבסס את עצמו וגם יתקשה לגייס כספים ממשקיעים.

מודל עסקי טוב צריך להיות מבוסס על קצב הגיוני של גידול בהכנסות וברווחים, ולהראות כיצד החברה מגיעה תוך זמן סביר לאיזון ואחריו לרווחיות. המודל צריך להתבסס על ההזדמנויות הקיימות בשוק אך בו בזמן לא להתעלם מאיומים שיקשו על השגת היעדים העסקיים. לפיכך חשוב לבצע SWOT Analysis כדי להבין לעומק את החוזקים והחולשות שיש לרעיון העסקי, וכן את ההזדמנויות שניתן לנצל בשוק ואת האיומים שיש להתחשב בהם.

על פרק זה לכלול את הנושאים הבאים:

1. החזון של העסק
2. המטרות האסטרטגיות של העסק, ואבני-דרך להגעה אליהן
3. תיאור המודל העסקי של החברה – כיצד העסק יהיה רווחי ?
4. מהם מקורות ההכנסה והרווח המתוכננים.
5. אסטרטגיית חדירה לשוק – כיצד תתבצע ההגעה ללקוחות וכיצד ייעשה שימור לקוחות
6. מהי אסטרטגיית השיווק של החברה (תקציר בלבד של תמהיל השיווק המופיע בהמשך המסמך)
7. שיתופי פעולה אסטרטגיים מתוכננים (הסכמי שיתופי-פעולה, השענות על מפיצים אסטרטגיים וכו')
8. מהי האסטרטגייה להחזר ההשקעה / רווח (למשל הנפקה, מכירה לחברה גדולה יותר וכו')

חשוב לציין בפרק זה גם האם יש הנחות-יסוד שעל-בסיסן נבנה המודל העסקי, כגון תחזיות צמיחה של השוק, התפתחויות טכנולוגיות צפויות בענף, הנחות לגבי רגולציה, שינויים חברתיים או שינויים צפויים בטעם הקהל ועוד.

שיווק ומכירות

על פרק זה לפרט את אסטרטגיית השיווק של החברה, את תחזית המכירות ואת עלויות השיווק והמכירות.

רצוי לבסס את אסטרטגיית השיווק על "The 4 P's" – מתודולוגיה מקובלת לתיאור תמהיל השיווק. יש לכסות את כל הסעיפים הרלוונטיים מבין הנושאים הבאים, אולם מומלץ לתאר את המערך השיווקי מנקודת-מבט אסטרטגית ולא כרשימה של סעיפים לא קשורים:

תמהיל השיווק – The 4 P's - The Marketing Mix

- Product מוצר – מהו המוצר/שירות שיימכר, יכולותיו, באילו וריאציות הוא יהיה זמין ללקוחות, איכותו, יציבו, מיתוג ואריזה, כיווני פיתוח עתידיים, מדיניות שירות, אחריות והחזרות.
- Price מחיר – מה יהיה המחיר של המוצר/שירות ועל-בסיס אילו פרמטרים הוא נקבע, אילו הנחות ותנאי-תשלום יוצעו, האם יוצעו תנאים מיוחדים בעת החדירה לשוק או תמורת כמויות גדולות, כיצד ישתנה המחיר בהנתן שינויים ברמת הביקוש למוצר.
- Place מקום - ערוצי שיווק ומכירה (למשל מכירה ישירה באמצעות אנשי-מכירות או באינטרנט, חנויות, שותפים), כיסוי שוק, גיאוגרפיות, מיקום נקודות מכירה, מדיניות מלאי ותובלה, מכירה דרך שותפים אסטרטגיים, רמת שליטה בתהליך המכירה.
- Promotion קידום - גודל ופריסת מערך השיווק, מסרים שיווקיים מרכזיים, תמהיל קידום המכירות: כיצד ישולבו פרסום, שיווק ישיר, מבצעי קידום-מכירות, מדיית חברתיות, יחסי-ציבור, תצוגות, חסויות ועוד, למען קידום המכירות.

בנוסף לאסטרטגיית השיווק, חשוב לכלול בפרק זה:

1. יעדים שיווקיים בשלבים שונים של צמיחת החברה
2. תקציב שיווק ומכירות (בטבלה לפי רבעונים) עם פירוט עלויות צפויות של אמצעי פרסום, צוותי מכירות ועלויות קשורות נוספות
3. תחזית מכירות (בטבלה לפי רבעונים)

נכסים, מוניטין והנהלה

מבנה צוות ההנהלה, כישוריו ויחסי העבודה בצוות הם גורם מרכזי במידת ההצלחה הצפויה לכל מיזם חדש. לכן זהו גם אחד הגורמים המרכזיים שנבחן על-ידי כל משקיע פוטנציאלי בחברה. מטרת פרק זה היא להציג את צוות ההנהלה, וכן את הנכסים הרוחניים (Intellectual Property - IP) של החברה.

על המידע בפרק זה לכלול:

1. הצגת היזמים, רקע מקצועי, כישורים, נסיון רלוונטי והתנסות בעבודה יחד (אם יש).
2. הצגה של כל אחד מחברי הנהלת החברה ותקציר רקע ונסיון רלוונטי (את קורות החיים המלאים אפשר לצרף בנספח).
- יש לכתוב תאור תמציתי (מספר שורות) ומחמיא (אך אמיתי) על כל אחד מאנשי המפתח בהנהלת החברה, ולציין נסיון מקצועי אשר רלוונטי למיזם.
- על-מנת לתת למשקיעים פוטנציאליים רושם של צוות מגובש, חשוב לפרט כל נסיון מוצלח שיש לאנשי ההנהלה בעבודה משותפת.
3. הצגת מועצת-מנהלים (אם כבר נבחרה) או מועמדים לחברות בה.
4. הצגת Advisory Board או מומחים אחרים מהתעשייה אשר מייעצים לחברה.
5. הצגת המבנה הארגוני של החברה (ברמה כללית בלבד, תוך שימת דגש על מבנה יעיל), ופירוט תפקידי מפתח שטרם אוישו, והתכנון לגבי איושם.
6. הצגת תוכניות להקצאת מניות או לחלוקת רווחים להנהלת החברה, לעובדים או לגורמים אחרים.
7. הצגת נכסים רוחניים (IP) ומוניטין שיש לחברה כרגע או שהיא מתכוונת לפתח.

תפעול וכ"א

על פרק זה לכלול הסבר לגבי אופן התפעול של העסק:

1. כוח אדם נדרש – כמויות, כישורים ועלויות שכר צפויות (כדאי להפריד לשלבים שונים בהתפתחות החברה).
2. אם העסק יצרני – היכן יתבצע הייצור, אילו תשתיות וציוד נדרשים, כיצד ינוהלו הייצור והמלאי, חומרי גלם נדרשים ומקורם, וכו'.
3. מבנה ארגוני (כולל תרשים ארגוני)
4. מבנה תפעולי, roles & responsibilities של גופים ובעלי תפקידים מרכזיים
5. עלויות הנהלה ועלויות כלליות אחרות (כולל פירוט סעיפי הוצאה מרכזיים)

תחזית פיננסית

מטרתו של פרק זה היא לשכנע את הקורא ברווחיות הצפויה של המיזם המוצע. לפיכך, על הפרק להיות מבוסס ככל האפשר על נתונים ולא על השערות, ואת ההשערות יש לפרט כדי שהקורא יוכל להעריך את מידת הסיכון שבתחזית או לבדוק תרחישים על-בסיס השערות שונות. מומלץ לבנות את הפרק בעזרת איש מקצוע מהתחום הפיננסי, לבדוק היטב את הנתונים, לבצע סימולציות על-בסיס תרחישים שונים של הכנסות, הוצאות וקצבי-גידול, ולהציג תוכנית שאפתנית ועם-זאת ריאלית ותואמת לתוכנית האסטרטגית של המיזם.

על-מנת להבהיר למשקיעים פוטנציאליים ולגורמים מתעניינים אחרים מהם הרווחים הצפויים של המיזם, יש לפרט את ההשקעה הנדרשת בכל שלב של התפתחותו, מתי וכמה הכנסות צפויות, מה יהיה תזרים המזומנים ומתי תגיע החברה לאיזון. כל נתון שמוצג חייב להיות מבוסס ומוסבר, שכן נתונים והערכות לא מנומקים יגרמו לקורא לפקפק באמינותה של התחזית כולה.

הנתונים בפרק זה צריכים לכלול:

1. ריכוז מפורט של כל ההנחות שעליהן מתבססת התחזית הפיננסית.
2. מצב פיננסי וצרכים מימוניים של המיזם – כרגע ובהגעה לאבני-דרך עתידיות.
3. מקורות מימון מתוכננים – הון עצמי, גיוסים חיצוניים ומקורם, מימון מהכנסות שוטפות וכו'.
4. פירוט ההוצאות הצפויות על סעיפים שונים – שכר, נכסים (נדלן וציוד), חומרי-גלם, שיווק ומכירות, הנהלה וכו'.
5. פירוט ההכנסות (מכירות) הצפויות בשנות הפעילות הראשונות (לפחות 3-5 שנים), כולל הסבר המבסס את הנתונים על הערכות לגבי השלמת אבני-דרך בפיתוח, קצב-חדירה, נתח שוק צפוי וכו'.
6. יש לפרט את התפתחות ההוצאות וההכנסות הצפויות ברזולוציה רבעונית למשך 3-1 השנים הראשונות לפעילות החברה (כתלות בקצב ההתפתחות הצפוי), ואחר-כך ברזולוציה שנתית למספר שנים נוספות.
7. פירוט קצב שריפת המזומנים החודשי במהלך 2-1 שנות הפעילות הראשונות.
8. ניתוח הוצאות, רווח תפעולי באחוזים ו-P&L (רווח והפסד) צפויים בחתך רבעוני ב-3-5 שנות הפעילות הראשונות.
9. ניתוח המציג מתי יגיע העסק לנקודת האיזון ומהי התקופה הנדרשת להחזר ההשקעה.
10. הצגה מפורטת של רגישות הביצועים הפיננסיים להשערות עליהן מבוססת התחזית, ובעיקר למשתנים קריטיים (כגון תמחור וקצב חדירה לשוק). יש לפרט גורמי סיכון (כגון פעילות של מתחרים) ולהציג תוכניות להתמודדות עם אותם גורמים וכן תחזיות פיננסיות אלטרנטיביות במקרה שחלק מגורמי הסיכון יתממשו.

גורמים קריטיים להצלחה

בפרק זה יש לפרט 3-5 נושאים המהווים גורמים קריטיים שללא התקיימותם החברה לא תצליח (למשל הצלחה בפיתוח טכנולוגי, או כיבוש נתח-שוק מסוים תוך זמן נתון). יש לדון בכל נושא בנפרד ולהציג:

1. מהו הגורם הקריטי וכיצד הצלחת החברה תלויה בו
2. כיצד אתם מתכננים להבטיח את הצלחתו של הגורם הקריטי, ובאילו אמצעים אתם מתכננים לנקוט כדי לעשות risk mitigation.
3. במקרה שהגורם הקריטי לא יתקיים – אילו אלטרנטיבות קיימות (אם בכלל) כדי להצליח בכל-זאת, וכיצד ישפיע השימוש באלטרנטיבות על התחזיות המוצגות בתוכנית העסקית.

נספחים

בפרק הנספחים יש לכלול נתונים אשר מבססים את הנאמר בתוכנית העסקית, ושהכללתם בתוכנית עצמה תכביד על קריאתה – למשל:

1. סקרים ומחקרים חיצוניים עליהם התבססתם
2. קורות-חיים של מייסדים ומנהלים
3. גרפים ודיאגרמות אשר מבססים טענות שהועלו במסמך