

פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית

ייעדים

- התלמידים יכירו את מבנה התוכנית העסקית
- התלמידים יגבשו תוכנית עסקית למיזם שלהם, על סמך החומר המוצג בפרק
- התלמידים יסבירו כיצד משתלבת התוכנית העסקית עם ניתוחים שבוצעו בשלבים מוקדמים יותר של המיזם.

שאלות מרכזיות

- מהו תפקידו של כל חלק בתוכנית העסקית?
- כיצד כותבים תמצית מנהלים טובה?
- מהו ההבדל שבין שלבי הגיבוש של התוכנית העסקית לבין פרקי התוכנית?

יצירת עניין [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]

יצירת עניין במישור התוכן

השיגו מספר תוכניות עסקיות אמיתיות והביאו אותן לכיתה. בקשו מהתלמידים לעבוד בקבוצות, כשלפני כל קבוצה מונחת תוכנית אחת. הזכירו כי בפרק הקודם ראינו מדוע דרושה תוכנית עסקית ומהן מטרותיה. ראינו שיש לארגן ולעבד את הנתונים שצברנו עד כה לכדי תוכנית מגובשת. בקשו מהתלמידים לעיין בתוכנית העסקית שלפניהם ולברר:

מהם הנתונים שיש לכלול או לעבד? לפי איזה סדר מגבשים את התוכנית העסקית? לפי איזה סדר כותבים אותה? מה תפקידו של כל חלק בתוכנית העסקית?

יצירת עניין במישור החשיבה

בפרק זה נתייחס הן לתהליך גיבוש התוכנית העסקית והן למבנה התוכנית.

איזו חשיבה כרוכה בעבודה על תהליך זה?

[תשובות אפשריות: יש לתכנן שלבים הגיוניים, שכל אחד מהם מהווה יחידה בפני עצמה ושבייחד הם בונים את השלם. בהתייחס לכל שלב, יש להגדיר את התפוקה המצופה ממנו, ולראות האם וכיצד תפוקה זו מהווה נתונים בעבור השלב הבא].

החשיבה שכרוכה בהבנת המבנה של מערכת כלשהי (במקרה שלנו המערכת היא התוכנית העסקית) מתמקדת בהבנת יחסי השלם עם חלקיו. אמירה המבטאת הבנה מערכתית כזו היא: "לראות את היער וגם את העצים". האם תוכלו לציין מערכות שבהן אתם מבינים הן את השלם והן את חלקיו?

[תשובות אפשריות: מכונית וחלקיה, מנוע של מכונית וחלקיו, מדינה, תא של יצור חי וחלקיו, מערכת הנשימה, אטום, מבחן, בית-ספר, קבוצת כדורסל, מערכת השמש].



כיצד תבדקו האם אתם (או מישהו אחר) באמת מבינים את המבנה של מערכת כלשהי מבין אלה שציינתם? מהן השאלות שמי שרואה את היער ואת העצים גם יחד, צריך להיות מסוגל לענות עליהן? נסו לפרט שאלות רבות, מגוונות ככל האפשר.

נתשובות אפשריות: מהי המערכת? מהו השלם? מהם המרכיבים או החלקים? מהו התפקיד של כל מרכיב? כיצד מחוברים המרכיבים זה לזה? כיצד משפיעים המרכיבים זה על זה? האם קיימים מרכיבים קריטיים? אילו מרכיבים ניתן לסלק או לשנות מבלי לשנות באופן מהותי את המערכת? מה יקרה אם נסלק מרכיב מהמערכת? אילו מרכיבי משנה קיימים בכל חלק?

בפרק זה נתייחס אל התוכנית העסקית כאל **מערכת**, שהיזם מבין את **מרכיביה** כמו גם את מהותה השלמה.

מהן השאלות שעל היזם לשאול את עצמו במהלך גיבוש התוכנית העסקית?

נתשובות אפשריות: האם כל השלבים חיוניים? האם ייתכן מצב שבו ניתן לדלג על שלב כלשהו? האם ניתן להשתמש באמצעי מוחשי כלשהו לתכנון התהליך? האם ייתכן מצב שבו, בשלב שאינו סופי, נחליט שאין טעם להמשיך?

בפרק הקודם, עסקנו במטרות התוכנית העסקית. בחלק ממרכיבי התוכנית העסקית עסקנו עוד קודם לכן (ניתוח הסביבה העסקית, סקר שוק, אסטרטגיות שיווק והפצה, הניתוח הכלכלי ועוד). בפרק זה ננסה "לקשור את הקצוות" ולהראות את היחסים שבין המערכת השלמה לבין כל אחד ממרכיביה.

בחרו מתוך השאלות שפירטתם קודם לכן 4-5 שאלות, אשר יכוונו אתכם בחשיבתכם. סמנו לעצמכם את רשימת השאלות הזו כ"מתכון חשיבה לבחינת יחסי השלם עם חלקיו". נסו להתמודד עם רשימת שאלות זו, כדי לבדוק את הבנתכם באחת המערכות שציינתם.

[מתכון חשיבה אפשרי לבחינת יחסי השלם עם חלקיו:

1. אילו חלקים בסיסיים מרכיבים את השלם?
2. בהתייחס לכל אחד מהחלקים, מה יקרה לשלם אם החלק יחסר או יבוטל?
3. מהו תפקידו של כל מרכיב?

האם הוכחתם לעצמכם שאתם מבינים את המערכת ואת חלקיה?

גוף ידע

כאשר יזם עובר את השלבים הראשוניים בתהליך היזמי, כשבידיו כבר הגדרה של צורך ורעיון שעונה על הצורך, הוא יכול להתחיל לגבש את התוכנית העסקית: הוא מתחיל לאסוף נתונים שונים ומבצע בהם ניתוחים. מתוך ניתוחים אלה הוא מקבל ממצאים ומסקנות שניתן לנסחם במונחים של אסטרטגיות.

בגיבוש תוכנית עסקית קיימים מספר שלבים. בתום כל אחד מהם, מתקבלת החלטה האם להמשיך בתהליך היזמי (החלטת "GO") או לחדול מכך (החלטת "NO GO").

שלבים בגיבוש של תוכנית עסקית

התהליך המוצע לכתיבת התוכנית העסקית כולל ארבעה שלבים, כאשר כל שלב נבנה על בסיס הממצאים של קודמו. השלבים השונים מנצלים את **תפוקות** הניתוחים שנערכו לאורך כל התהליך היזמי.

השלב הראשון בגיבוש תוכנית עסקית עוסק בממצאים של **ניתוח הסביבה העסקית** (Preinvestment Study). ניתוח זה הוצג במפורט בפרק השישי. בשלב זה, היזם מתכנן את הדרכים הכלליות להשגת המטרות שהציב לעצמו במימוש רעיונו. במילים אחרות, הוא עורך אסטרטגיה המתייחסת לסביבה העסקית שבה המיזם יתפקד, שמתבססת על איסוף נתונים משניים, ניתוחם והוצאת מסקנות. אסטרטגיה זו תכלול את ממצאי הניתוח של נקודות החוזק של הרעיון, המיזם וסביבתו - העוצמות (Strengths), נקודות החולשה (Weaknesses), פירוט ההזדמנויות העסקיות (Opportunities) שהרעיון בא לנצל, ותיאור הסיכונים והאיומים (Threats) שמתגלים בניתוח הסביבה העסקית.⁶⁶ כמו כן, היא תתייחס ליתרון היחסי של המיזם וליתרון התחרותי הצפוי לצמוח בסביבה העסקית של המיזם.

התפוקה המצופה בשלב זה תהיה **הערכה כללית** של סיכויי המיזם להצלחה, וקבלת החלטה - להמשיך לבדוק את המיזם (Go) או להיעצר בשלב זה (No-Go) - על בסיס ניתוח חולשותיו ועוצמותיו, ההזדמנויות העסקיות והאיומים (SWOT) בסביבה שבה המיזם יתפקד. אם ההחלטה הייתה להמשיך, הניתוח יספק אסטרטגיה עסקית ראשונית ותשובות לגבי הגומחה המתאימה למוצר והדרך לבניית **יתרון תחרותי בשוק המוצר**.

השלב השני עוסק ב**ניתוח הישימות** של הרעיון (Feasibility Study). שלב זה⁶⁷ מסכם את ממצאי ניתוח הנתונים הטכניים, שבוצע על ידי מהנדסי החברה, ואת התכנון ההנדסי של המיזם, על פי מרכיביו בעץ המוצר. התכנון ההנדסי מתבסס על תוכניות פיתוח המוצר, מבחנים טכניים של הדגם, של אב-הטיפוס של המוצר ושל אופן הייצור שלו (ראו פרק 6, הסביבה הטכנולוגית). ניתוח הישימות של המיזם צריך לספק את הבסיס לקביעת האסטרטגיה של הייצור, בניית המפעל, דרישות לגבי כוח אדם, אנרגיה, חומרי גלם, ואפשרויות פיתוח דגמים חדשים כשהמפעל יוקם.

התפוקה המצופה בשלב זה היא **הערכה ראשונה** של הצידוד הדרוש לייצור, היקף המבנה, כמויות התשומות הדרושות לייצור ושיטות העבודה. למעשה, בשלב זה מקבלים את **תמחיר** המוצר וקובעים את **יתרונו היחסי של המוצר**. על סמך הממצאים והתוכנית בשלב זה, אפשר לקיים דיון או התייעצות לגבי המשך בחינת המיזם (Go, No-Go).

השלב השלישי עוסק ב**תכנון השיווק** של המיזם (Marketing Plan). תכנון השיווק מתבסס על ממצאי סקר השוק המיועד של המיזם, ומטרתו לקבוע אסטרטגיה מיטבית לגבי תמהיל השיווק האופטימלי. תמהיל זה

⁶⁶ ראו עמ' 108.

⁶⁷ לגבי מוצר שמייצרים אותו בעזרת טכנולוגיה, מדובר ב**ניתוח הישימות הטכנולוגית**. אבל גם כאשר המוצר הוא מופע או שירות (למשל, הקמת משרד ייעוץ), יש לבדוק את ישימות ביצועו.



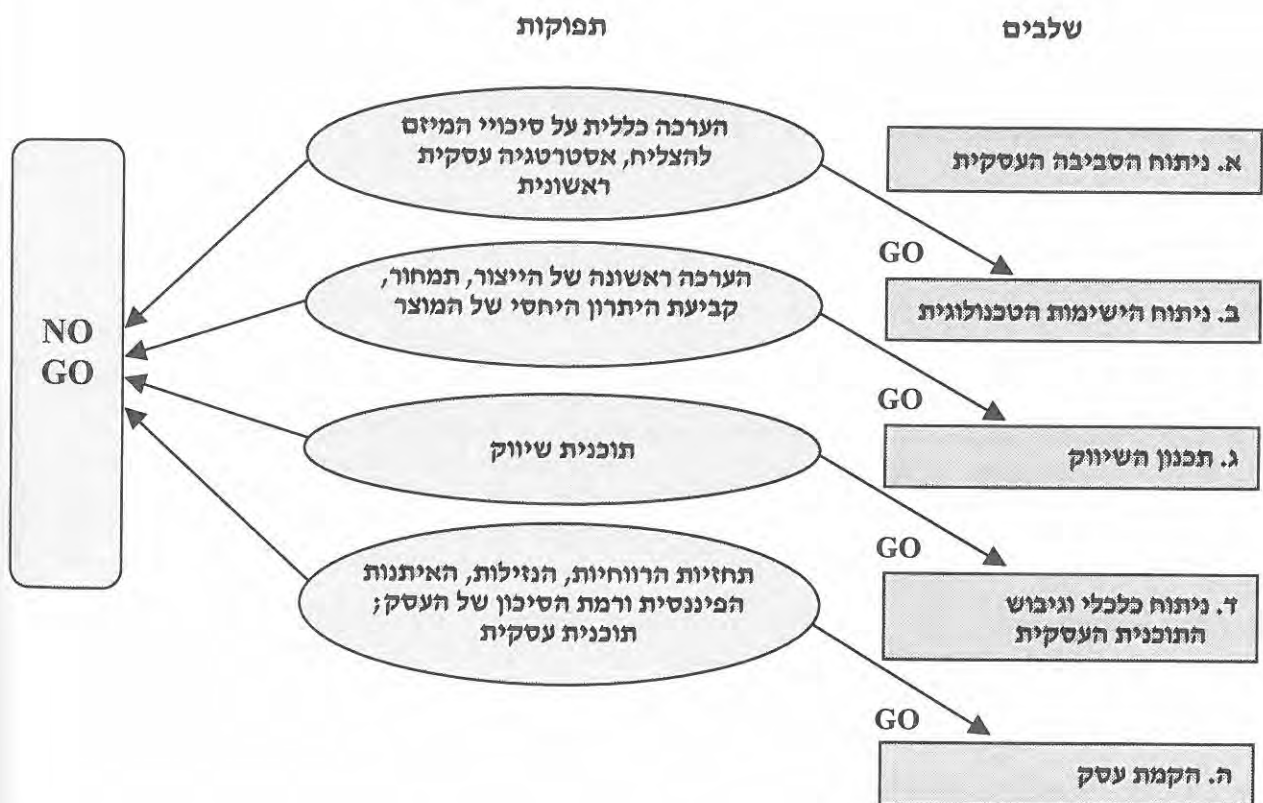
צריך להתייחס למחיר המוצר לצרכן, לאופן הפצתו, לפרסומו, למיצובו בעיני הצרכן, לאריזתו ולמיתוגו (פרקים 7, 8).

התפוקה המצופה בשלב זה היא **תוכנית שיווק**, שתסייע ליזם לבנות את מעמדו של המוצר בפלח שוק הצרכנים שבחר. בשלב זה, כמו בשלבים הקודמים, על היזם לקבל החלטה לגבי המשך בדיקת המיזם (Go, No-Go).

השלב הרביעי עוסק בכתיבת המסמך הסופי של תהליך התכנון, **התוכנית העסקית** (Business Plan). תוכנית זו כוללת אינטגרציה של הממצאים והמסקנות של שלושת השלבים הקודמים לה ושל הניתוח הכלכלי של המיזם (ראו פרק 9). הניתוח הכלכלי מתבסס על ממצאי שלושת השלבים הראשונים. שלב זה הוא השלב האחרון של תכנון המיזם, לפני ההחלטה להקים את העסק או לא (Go, No-Go). התוכנית העסקית בשלמותה מאפשרת לבחון את העקביות הקיימת בין האסטרטגיות השונות, ואת סבירות המסקנות והתפוקות של ארבעת השלבים.

התפוקה המצופה בסוף שלב זה תהיה ממצאי הניתוח הכלכלי באמצעות תחזיות הרווחיות, הנזילות, האיתנות הפיננסית ורמת הסיכון של המיזם. כמו כן, תהיה בידינו התוכנית העסקית של המיזם, שבה מנוסחות האסטרטגיות שבעזרתן נתממן לקראת מימוש המיזם.

תהליך גיבוש המיזם



אם מתקבלת החלטת GO בסיום התכנון של התוכנית העסקית, ניתן האות להתחלת מימוש המיזם. היזם ניגש לביצוע על ידי עריכת תוכניות עבודה מפורטות להקמת העסק, או השלמתן - אם כבר הוחל קודם לכן בהכנת התוכניות.

מבנה התוכנית העסקית

בכתיבת התוכנית העסקית, מוצע להיעזר במדריך המוצג בתוכנה העסקית של "איזי-פלאן" (Easy-Plan).⁶⁸ נציג בהמשך דוגמא של כתיבת חלק מהתוכנית העסקית, על בסיס המיזם שכבר התחלנו בניתוחו.

התוכנית העסקית מתבססת על המסמכים שהוכנו בשלבים שתוארו בסעיף הקודם. המבנה המוצע הוא:

א. **תמצית מנהלים** (Executive Summary), שבה נציג את עיקרי הממצאים של ניתוח המיזם. למרות שתמצית המנהלים מופיעה בראש התוכנית, היא נכתבת לרוב בסוף העבודה, כאשר הניתוח והסיכום כבר מוכנים.

ב. **תיאור העסק המוקם ופרופיל החברה** (The Business), שבו נציג את מטרות העסק, את הבעלים והיזמים שעומדים מאחורי המיזם ואת התארגנותם המשפטית (חברה, שותפות וכו').

ג. **תיאור המוצר או השירות** (The Product): תכונותיו, התועלות שהצרכנים עשויים להפיק, שיטת הייצור, יתרונו היחסי ומערכת התמיכה במוצר. תיאור טכני על ידי תרשים, תמחיר המוצר, והיתרונות והחסרונות הטכניים בהשוואה למוצרים ושירותים מתחרים. בחלק זה, באות לידי ביטוי תוצאות בדיקת הישימות הטכנולוגית (ראו פרק 6 בספר).

ד. **השוק ותוכנית השיווק** (The Marketing Plan): חלק עיקרי זה של התוכנית העסקית כולל מידע על שוק היעד, פילוחו, התנהגותו, תחזית ביקוש, תחזית מכירות וכו'. הממצאים של סקר השוק. את ניתוח השוק ואת תוכנית השיווק וההפצה, ניתן לצרף בשלמותם לתוכנית העסקית (ראו פרק 7 בספר).

ה. **תוכנית הפיתוח של המוצר** (Research & Development Plan): במוצרים עתירי ידע, הדורשים פיתוח מתמיד של גרסאות מתקדמות יותר של המוצר, צריך לכלול את תוכנית המו"פ, את כוח האדם הדרוש למו"פ, מקורות ידע, ציוד וח"ג וכו', ואת עיתוי המימוש (בעזרת לוח גנט)⁶⁹. יש לעשות זאת בעיקר לגבי מוצרים חדשים, שהטכנולוגיה הקשורה בייצורם אינה מוכרת.

ו. **תוכנית תפעול וארגון כוח אדם** (Operational & organization Plan): מיקום, מבנים, תהליך הייצור, כוח האדם הדרוש, הכשרתו, המבנה הארגוני, פירוט הסמכויות וכו'. פרק זה חשוב למשקיעים, בשל החשיבות שמייחסים לקשר שבין תכונות האנשים העומדים לבצע את המיזם והמבנה הארגוני המתוכנן, לבין הצלחת המיזם.

ז. **התוכנית הפיננסית** (The Financial Plan), היא החלק האחרון והמכריע בקבלת החלטה של NO-GO או GO לגבי עתיד המיזם. בחלק זה, עלינו לספק מידע על ממצאי הניתוח הכלכלי, שנעשה באמצעות תחזיות הרווחיות, על בסיס ההנחות שקבענו לגבי הפרמטרים הכלכליים של המיזם. כמו כן, נערוך את תחזית הנזילות, תחזית האיתנות הפיננסית ותחזית רמת הסיכון של המיזם (ראו בפרק 9 ובנספח לפרק זה).

כאמור, תוכנית "איזי-פלאן" ותוכנות דומות לה, מקלות על חישובי תחזיות הרווחיות, הנזילות, האיתנות הפיננסית ורמת הסיכון העסקי. דרושה זהירות רבה ודייקנות בהכנסת הנתונים לתוכנה. הפלט של התוכנות מספק את כל התחזיות שמקובל להציג בתוכנית עסקית בעולם העסקי. בעיקרון, ניתן לבצע את כל החישובים בעזרת חישובים ידניים, או בעזרת תוכנות המבוססות על גיליונות אלקטרוניים (אקסל, קואטרו-פרו, IFPS, EPS, לוטוס), אך ההתמצאות הנדרשת בעבודה עם התוכנות הללו, ואריכות העבודה

⁶⁸ דוד סלומון ואמנון רפפורט, **תכנון עסקי הלכה ולמעשה, המדריך להכנת תוכנית עסקית ולהערכת שווי החברה**, בי-פלאן פתוח עסקי בע"מ, 1992, עמ' 5-20.

⁶⁹ תוכנית גנט היא אחת הדרכים לתכנון מסודר של פעילויות בתחומים שונים, לפי לוח זמנים מוגדר מראש. התוכנית יועדה לסייע למהנדסי ייצור בתוכניות פיקוח הייצור הנמצאות באחריותם, והיא יכולה גם לשמש לתכנון פעילויות המיזם.



הידנית, הופכות את התוכנות העסקיות לאטרקטיביות.

ח. **הנספחים** (Appendices), מהווים חלק בלתי נפרד של התוכנית העסקית. הם משלימים את הנתונים והמידע על המיזם ועל היזמים. מתוך הניתוחים שנערכו בעבודה, הוצגו עד כה רק הממצאים. בנספחים נכניס את הפרטים, הנתונים, וההנחות שעליהן התבססנו לעריכת הניתוחים.

הנספחים העיקריים הם:

- א. קורות החיים והניסיון המקצועי של האנשים המרכזיים בצוות ההקמה;
- ב. נספח טכנולוגי, המפרט נתונים על המוצר ודרך הייצור שלו;
- ג. נספח שיווקי, המציג את עיקרי הנתונים של סקר השוק;
- ד. נספח פיננסי, הכולל תחזיות של הרווחיות באמצעות דוח רווח והפסד בשנים הראשונות, תחזית הנזילות באמצעות תזרים המזומנים ותחזית האיתנות הכלכלית באמצעות המאזן;
- ה. הפרמטרים הפיננסיים שהיוו בסיס לתכנון, תחזיות תוכנית המכירות בכמויות ובכסף, והעלויות המשתנות והקבועות.

תמצית המנהלים (Executive Summary)

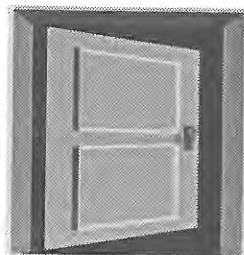
נציג כאן דוגמא של תמצית מנהלים למיזם שניתחנו בפרקים הקודמים.

תמצית המנהלים היא כרטיס הביקור של היזם המוצג בפני זרים. האישים שאליהם פונה היזם בדרך כלל עמוסים בפעילויות חשובות, עד כי קשה מאוד להעסיקם מעבר למספר דקות בנושא שאותו מעוניין היזם להציג. אם זוכים להתקבל לפגישה אצל איש העסקים, יש לנצל כל שנייה של המפגש כדי לרכוש את תשומת לבו.

תמצית המנהלים היא הכלי שבאמצעותו אפשר לעורר את סקרנותו של משקיע או שותף פוטנציאלי. אם המבוא לתמצית המנהלים הצליח לעניין אותו במיזם, יש סיכוי לכך שימשיך לקרוא את תמצית המנהלים כולה. חשיבותה של תמצית המנהלים היא בכך שהיא מרכזת במשפטים ספורים את כל התהליך היזמי. תמצית המנהלים משתרעת על פני עמוד או שניים. רצוי לציין בה כמה משפטי מפתח וכמה עובדות ומספרים חשובים מהפרקים השונים של התוכנית.

מה לכלול במבוא של תמצית המנהלים?

- תיאור הקונצפט והמוצר או השירות (בקצרה): הצורך, הפתרון המוצע, המוצר, הטכנולוגיה, היתרון היחסי;
- השוק שבו עומדים לפעול;
- סיכום תחזית הרווחיות ומדדים כלכליים (הזמן הדרוש להגיע לנקודת האיזון, לתזרים מזומנים חיובי וכד');
 - ההשקעה הנדרשת באלפי דולרים ובאחוזים: מבנים, ציוד, תשתית, הקמה;
 - השקעה בהון חוזר (פירוט): מלאי, חייבים, מזומנים בקופה;
 - מקורות המימון: הון עצמי, מענקים, הלוואות.



פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית



המבוא לתמצית המנהלים בדוגמא של דוכן הפלאפל יהיה:

- מוצע להקים דוכן פלאפל, באזור שאין בו דוכן מזון כלשהו, קרוב לבית-ספר עמל בנהריה, כלומר, אין מתחרים. הצורך הוא של כ-3000 תלמידים וכ-200 מורים, המבקשים להפיג את רעבונם ואת צימאונם בהפסקות שבין השיעורים.
 - ההשקעה הנדרשת היא 50,000 ש"ח, בעיקר בציוד.
 - ההשקעה בהון חוזר היא 10,000 ש"ח, הנובעת בעיקר מאשראי ללקוחות וממעט מלאי.
 - מקורות המימון הם: הון עצמי 20,000 ש"ח; 30,000 ש"ח הלוואות לזמן ארוך; ו-10,000 ש"ח הלוואות לזמן קצר.
- הבקשה לקבלת ההלוואות הנ"ל מופנית לבנק דיסקונט, במסגרת הקרן לקידום עסקים קטנים.

סיכומים, מסקנות והמלצות מהניתוחים של שלושת השלבים הראשונים

- א. **אסטרטגיה עסקית** מוצעת: מעין אסטרטגית-על, המאגדת בתוכה את עיקרי האסטרטגיות השיווקית, הטכנולוגית והכלכלית.
- ב. **אסטרטגיה שיווקית** מוצעת: תמהיל שיווק הכולל את מרבית האסטרטגיות: המחרה, הפצה, קידום מכירות, תכנון המוצר - עיצובו, מיצובו, האריזה, שירות שלאחר מכירה - הצעדים ליצירת יתרון תחרותי בשוק.
- ג. **אסטרטגית הייצור** המוצעת: שיטת הייצור, עץ המוצר, תרשים זרימה, מו"פ.

הסיכומים בדוגמא של דוכן הפלאפל

- א. **אסטרטגיה עסקית** מוצעת: הכוונה היא לחתום על הסכם עם מנהל בית-הספר ועם נציגי ועד ההורים, שבו נתחייב להגיש את ההזמנות בתוך חצר בית-הספר, לשמור על רמה איכותית גבוהה, ועל רמת מחירים נמוכה יחסית: 5 ש"ח למנה ו-2 ש"ח ממוצע לשתיה.
- ב. **אסטרטגיה שיווקית** מוצעת: מדי שבוע ייערכו מבצעי גירוד כרטיסים למי שיקנה שלוש מנות לשבוע, והזוכה יקבל שתייה חינם. תהיה תוכנית פרסום במוסיקה ובשלטים צבעוניים לתלמידי בית-הספר ולאנשי הסביבה שגרים קרוב לדוכן.
- ג. **אסטרטגית הייצור** המוצעת: שיטת הייצור המקובלת - כדורי פלאפל המבוססים על גרגירי חומס ופול מעוכים. אנו מתכוונים להוסיף להם ירק ותבלינים, כדי להשוותם לכדורי פלאפל המיוצרים בעיר העתיקה בירושלים. הסלטים ייוצרו מירקות טריים ויהיו באיכות מעולה.

סיכום הניתוח הכלכלי והשיווקי

- א. **הניתוח הכלכלי**: בעיקר של הרווחיות, הנזילות, ורמת הסיכון (להתבסס על הפלט של "איזי-פלאן"). הבסיס לניתוח הוא תחשיב מדויק של המוצר בשער המפעל.
- ב. **הניתוח השיווקי**: המתחרים, המוצר, ההפצה, קידום המכירות, מיצוב המוצר ועיצובו.
- פירוט הניתוח הכלכלי בדוכן הפלאפל: ראו בנספח.



פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית



סיכום הניתוח הכלכלי בדוכן הפלאפל

הרווחיות, הנזילות והאיתנות הפיננסית של תחזית להקמת דוכן פלאפל מראה שבתנאי ודאות עסק זה הוא בעל פוטנציאל נזילות גבוה, רווחיות גבוהה ורמת סיכון פיננסי נמוכה למדי. נזכור שמדובר בעסק בתחום המזון, שבו התמורה היא במזומן, כך שגובה האשראי ללקוחות נמוך ורמת המלאי נמוכה יחסית.

בבחינת רגישות המיזם לשינויים בפרמטרים העיקריים, מצאנו שהמיזם רגיש לשינויים במחירים. הרעה ב-20% במחירים תביא לירידה ברווח הנקי של כמעט 50%. הרעה ביתר הפרמטרים ב-20% אינה מורידה את הרווחיות ואת יתר הממצאים באחוז כה ניכר.

סיכום הניתוח השיווקי של דוכן הפלאפל

אוכלוסיית היעד: אוכלוסיית היעד העיקרית היא תלמידי בית-הספר "עמל" בנהריה, כ-3,000 תלמידים. האוכלוסייה הנוספת היא כ-200 מורים, דיירי הסביבה ועובדי אורח.

הצורך: הצורך שאותו איתרנו הוא בארוחות מהירות ובשתייה בזמן ההפסקות שבין השיעורים ובצהריים.

המוצר ויתרונותיו: המוצר מורכב מכדורי פלאפל משופרים, בתוספת תבלינים מיוחדים, ומסלטים טריים בתוספת חמוצים, המוגשים בתוך פיתות. הסלטים, הכדורים והחמוצים הם ללא הגבלה. המנה תהיה ארוזה במשולשים מפלסטיק צבעוני, שעליו מצוירות דמויות ושם הדוכן. נקרא לדוכן "פלאפל הפאזור ריינג'ר".

אופי המקום: המקום יהיה נקי, אסתטי, עם דגלי ישראל ודגלי בית-הספר, וישדר מוסיקה עדכנית לאורך היום. המיקום מתוכנן בקרבת בית-הספר "עמל" בנהריה, שלידו מגרש חניה גדול ונוח. תהיה הגשה של מנות לתלמידים קרוב לשער בית-הספר, על מנת שהם לא יסתובבו ברחובות העיר (וזאת על פי דרישת הנהלת בית-הספר).

המחיר: המחיר יהיה זול יחסית למקובל בדוכנים בעיר: 5 ש"ח למנה המורכבת מפיתה, כדורי פלאפל וסלט ללא הגבלה. מחיר השתייה ינוע בין 1 ש"ח לכוס משקה, לבין 2.5 ש"ח לבקבוק קוקה קולה או משקה תוסס דומה.

לאחר הניתוח הכלכלי והשיווקי, יוצגו כל המסקנות, ובזאת מגיעה לסיומה תמצית המנהלים ומתחילה התוכנית העסקית המפורטת. כזכור, תמצית המנהלים נכתבת לרוב בסוף העבודה, כאשר הניתוח והסיכום כבר מוכנים.

התוכנית העסקית המפורטת

כתיבת התוכנית העסקית, שהיא סיכום תהליך הניתוח והתכנון היזמי, היא משימה קשה הדורשת חדשי עבודה רבים. בחלק התכנון המפורט, מוצע להיעזר בהצעה שהובאה בפרק זה, בסעיף העוסק במבנה התוכנית העסקית:

ניתוח הסביבה העסקית ייעשה על פי הדוגמאות שהובאו בפרק 6; ניתוח השוק ייעשה על פי הדוגמאות שהובאו בפרק 7 ובפרק 8; ניתוח כלכלי ייעשה בעזרת "איזי-פלאן", כפי שבוצע בפרק 9.



פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית

תרגיל

מטרת תרגיל זה היא להעמיק את ההבנה במבנה התוכנית העסקית, על מרכיביה השונים. לגבי כל מרכיב בתוכנית, התלמידים מתבקשים לענות על השאלות הבאות:

1. מה יקרה אם **יחסר** מרכיב זה בתוכנית העסקית?
(יש לפרט השלכות על היזם והשלכות על זרים הבוחנים את התוכנית).
2. האם וכיצד מרכיבים אחרים בתוכנית **תרמו** למרכיב זה?
3. האם וכיצד **תורם** מרכיב זה למרכיבים אחרים בתוכנית?
4. מהם מרכיבי-המשנה של המרכיב הנדון?
5. מהו תפקידו של מרכיב זה בתוכנית (בהתאם לתשובות על שאלות קודמות)?

למורה

אפשר לחלק את ניתוח המרכיבים השונים של התוכנית בין צוותי תלמידים שונים, ולבקש מכל צוות לדווח במליאה על ממצאיו.

את התוצאות כדאי לרכז בטבלה הבאה:

המרכיב	מה יקרה אם יחסר?	אילו רכיבים אחרים תרמו לו?	כיצד תורם למרכיבים אחרים?	מהם מרכיבי-המשנה של המרכיב?	מה תפקידו של המרכיב?
תמצית מנהלים					
תיאור העסק ופרופיל החברה					
תיאור המוצר או שירות					
תוכנית השיווק					
תוכנית המו"פ					
תוכנית תפעול וכ"א					
תוכנית כלכלית					
נספחים					

פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית



ס דיון מטקוגניטיבי

בדיון זה אנו מבקשים להתמקד בחשיבה שבוצעה במהלך הפרק.

- כיצד קראנו לתהליך החשיבה שבאמצעותו בחנו את מבנה התוכנית העסקית?
- מה היו השאלות המרכזיות ששאלנו את עצמנו לצורך זה?
- מהן השאלות שאפשר לשאול כדי להבין את תפקידו של מרכיב במערכת?
- באילו מצבים כדאי לזום לבחון את היחס שבין השלם לבין חלקיו? (מהם ה"שלמים" המשמעותיים בתהליך היזמי ובעולם היזמי?)
- במה שונה החשיבה על התוכנית העסקית בפרק זה מהחשיבה על התוכנית העסקית בפרק הקודם?

העברה

- בחרו מרכיב אחד מתוך התוכנית העסקית ובחנו את יחסיו עם החלקים המרכיבים אותו.
- כתבו את התוכנית העסקית בעבור המיזם שבחרתם לממש, בהתאם להנחיות שהוצגו בפרק זה. אפשר ורצוי להיעזר בתוכנה "איזי-פלאן", לפחות בעבור החלק הכלכלי.

סיכום

בפרק זה הוסבר והודגם תהליך חשיבה, שבאמצעותו ניתן להעמיק את ההבנה במערכות מורכבות - למשל, בתוכנית העסקית.

בפרק הוצג תהליך הגיבוש של התוכנית העסקית כתהליך המלווה את תכנון המיזם. השלמתה של התוכנית העסקית מעידה על כך שהתקבלו החלטות "GO" במספר נקודות קריטיות: ניתוח הסביבה העסקית, בדיקת הישימות, תכנון השיווק והניתוח הכלכלי.

כמו כן, הוצגו בפרק זה מבנה מומלץ לתוכנית עסקית, והמלצה בדבר סדר כתיבת הסעיפים השונים של התוכנית וסדר הצגתם. הומחשה הצגת תמצית מנהלים, באמצעות דוגמת דוכן הפלאפל.

נספח

סיכום כלכלי בדוכן הפלאפל לתמצית המנהלים

במחירים קבועים של 1/95

דו"ח מקורות ושימושים

שימושים	בש"ח	מקורות	בש"ח
ציוד ומבנים	27,000	הון עצמי	20,000
תשתית ופיתוח	3,000	הלוואות לזמן ארוך	
כלי רכב יד שנייה	20,000	5 שנים ב- 6% ריבית לשנה	30,000
סה"כ השקעות ברכוש קבוע	50,000	הלוואה לזמן קצר	
השקעה בהון חוזר	10,000	1 שנה ב- 7% ריבית לשנה	10,000
סה"כ השקעות	60,000	סה"כ מקורות	60,000

ההשקעות בציוד קטנות, שכן רוב הציוד ניתן לשכירה, והן נחשבות כהוצאה מוכרת על ידי מס הכנסה. על ההון העצמי לבוא מהיזמים, שכן אחרת אין אפשרות לקבל הלוואה. משקיעים מוכנים לתת מכספם בתנאי שהיזם יוכיח שגם הוא משקיע מכספו.

עיקרי התוצאות שקיבלנו בתנאי וודאות, בש"ח, במחירים קבועים

שנים	הכנסות	רווח תפעולי	רווח נקי	רווח נקי %	יתרת בנק
1995	300,000	124,420	79,189	26	70,638
1996	300,000	124,420	79,815	27	152,339
1997	300,000	124,420	81,275	27	235,642
1998	300,000	124,420	82,661	28	319,840
1999	300,000	124,420	84,079	28	404,944
סה"כ	1,500,000	622,100	407,018	27	404,933

כפי שניתן להבחין מתוך ממצאי הניתוח הכלכלי, המיזם הוא בעל רווחיות גבוהה (27%), ויתרת המזומנים שתצטבר במשך 5 שנים עשויה להגיע לחצי מיליון ש"ח, בערכים ריאליים לא מהוונים לערך נוכחי. ממצאים אלה מניחים שלא יהיו שינויים בפרמטרים החשובים: מחיר, כמות, עלויות והשקעה.

ניתוחי רגישות

אם נערוך את ניתוחי רגישות המיזם לשינויים אפשריים בפרמטרים העיקריים, נקבל תשובות לגבי כדאיות המיזם גם בתנאי אי-וודאות. הנתונים שבדקנו הם לפי התוכנית החמש שנתית, ולפי שינויים של 20% בכל אחד מחמשת הפרמטרים - מחירים, עלויות, כמויות, השקעות הון, הוצאות תפעוליות.

פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית



בטבלה שלהלן נמצא את תוצאות הניתוח של מבחני רגישות המיזם לשינויים (הרעה) בפרמטרים עיקריים, אשר משפיעים על התוצאות הכלכליות של המיזם. ניתחנו את הנתונים הנצברים של 5 שנים, כדי לבחון את המיזם כיחידה אחת בפרק זמן זה.

ממצאי ניתוחי רגישות הפרמטרים העיקריים בדוכן פלאפל, בש"ח, ל-5 שנים

רווח נקי	רווח נקי	רווח תפעולי	הכנסות	% השינוי
27.1%	407,018	622,400	1,500,000	0%
17.6%	210,795	322,500	1,200,000	א. מחירים: -20%
20.3%	304,268	463,500	1,500,000	ב. העלויות: +20%
26.4%	316,608	481,500	1,200,000	ג. כמויות: -20%
26.9%	403,146	612,500	1,500,000	ד. השקעה: +20%
27.1%	405,763	616,000	1,500,000	ה. הוצ. תפעול: +20%

הממצאים מצביעים על רגישות חזקה לשינויים של המחירים. כפי שניתן לראות מהטבלה ההשוואתית, חלה ירידה ניכרת ברווח הנקי והתפעולי, כתוצאה מהרעה ברמת מחירי המוצרים. כמו כן, יתרת המזומנים הצפויה בבנק תרד. לעומת זאת, המיזם כמעט שאינו רגיש לשינויים בגודל ההשקעות ובהוצאות התפעול.



נספחים

נספח א': מונחים ומושגים

מונחים לפרק 1

בעל אמצעים

בעל צורך

בעל רעיון

חשיבה ביקורתית

חשיבה יזמית

חשיבה יצירתית

מטקוגניציה

יזם

יזמות

מארגן חשיבה

מיזם עסקי

גורם היכול לתמוך ביזם על ידי מתן הלוואה או תרומה, או על ידי הקצאת משאבים אחרים לשם מימוש התהליך היזמי.
פרט (או קבוצת אנשים) שיש לו מחסור, ושיש לו רצון לספק מחסור זה.
מי שהעלה ופיתח רעיון שיכול לענות על צורך.
חשיבה המבוססת על קריטריונים ועל נימוקים, המובילה להבהרה, להבנה ולשיפוט של רעיונות וטיעונים.
מכלול סוגי החשיבה ונטיות החשיבה המאפיינים את חשיבת היזם.
חשיבה המובילה לתוצר מקורי ומשמעותי.
חשיבה על החשיבה; רפלקציה על תהליך החשיבה.
אדם היוצר ומניע את תהליך היזמות.
תהליך חברתי שבו יוצר היזם קשר בין בעל צורך, בעל רעיון ובעל אמצעים, כך שיענה על צרכי כל המעורבים.
כלי עזר בתהליך של חשיבה סדורה.
פרויקט שמטרתו להקים עסק. את המיזם הוגה ומממש היזם, תוך רתימת משאבים אנושיים ואחרים, על מנת להפיק ולמכור מוצר או שירות.

מונחים לפרק 2

יזם מוסדי

יזם עצמאי

יזם הפועל במסגרת מוסד, בדרך כלל שכיר במוסד.
יזם הפועל במסגרת עצמאית, שהוא עצמו מגדיר ומקים.

מונחים לפרק 4

סיעור מוחות

טכניקה להעלאת רעיונות. הטכניקה פותחה על ידי אלכס אוסבורן בשנות החמישים, כדי להעלות רעיונות למיזמים. הפעלת הטכניקה כוללת לפחות שלושה שלבים: (א) הכנה, הכוללת הגדרה של הבעיה והפצתה מבעוד מועד בין המשתתפים; (ב) העלאת רעיונות בקבוצה באווירה משוחררת המאפשרת חופש ביטוי; (ג) מיון וסינון הרעיונות. השיטה מבוססת על תהליך קבוצתי, שבו ההיחשפות לרעיונות מקוריים של אחרים מעודדת העלאת רעיונות מקוריים ומעניינים אצל החברים בקבוצה, יותר מאשר אילו כל אחד מהם היה יושב וחושב לבדו.

מילה אקראית

טכניקה להעלאת רעיונות. בחרים מילה אקראית, בעזרת מילון, או על ידי הנחת האצבע בצורה מקרית על עיתון ובחירה בשם העצם הקרוב ביותר, או על ידי כך שכל תלמיד רושם חמש מילים שגורות (שמות עצם) על פיסת נייר שהמורה אוסף ושם בקופסה, שמתוכה ניתן לשלוף מילה אקראית בשעת הצורך. המילה האקראית פועלת כחבילה של מושגים, שמוחדרים למצב הנדון במטרה לפתח קווי חשיבה חדשים.

מונחים לפרק 5

קריטריון

מיון

דירוג

ניפוי

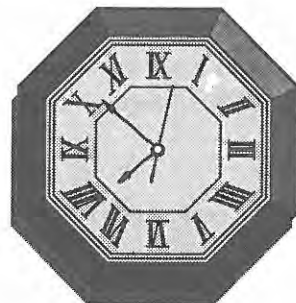
חלון הזדמנויות
(Window of Opportunity)

פונקציית ייצור

יתרון יחסי בייצור

מיזם מתחיל (Start up)

היבט או אמת מידה, שבאמצעותם בוחנים משהו ; תבחין.
פעולה שבה משייכים פריטים לקבוצות בהתאם לקריטריון מוגדר.
פעולה שבה מסדרים פריטים על פי סדר בהתאם לקריטריון מוגדר.
פעולה שבאמצעותה מעבירים פריטים בנפה או במסננת, על מנת למייןם לשתי קבוצות: פריטים שעוברים ופריטים שנפסלים.
"חלון" שנפתח ונשארו פתוח זמן ארוך למדי, המזמן הזדמנות עסקית.
החלון נפתח כאשר קיים צירוף של תנאים סביבתיים המסייעים לעיתוי מתאים להצלחת מימוש הרעיון, וזאת כאשר הרעיון הנבחר ממלא אחר שני תנאים: הוא עונה על צורך קיים ואמיתי, והוא נבחר על פי קריטריונים יעילים.
פונקציה המבטאת קשר בין תפוקה לבין הצירוף של גורמי הייצור שבהם משתמשים (עבודה, הון, ידע).
היתרון היחסי בייצור מתייחס לטכנולוגיה וליכולת לייצר בדרכים יעילות, יחסית למדינות המתחרות בייצור אותו מוצר. יתרון יחסי מתבסס על סביבה שבה יש שפע יחסי באותו גורם ייצור, שבו עתירה פונקצית הייצור של המוצר.
מיזם העושה את ראשית דרכו.



מונחים לפרק 6

אבטחת איכות	נהלים ושיטות הקשורים בתכנון הייצור ובפיקוח עליו, שנועדו להבטיח את איכותו של המוצר או השירות.
אבטיפוס	דגם של המוצר, הכולל את הפונקציה המרכזית שלו, והעונה על הצורך הבסיסי של הלקוח.
גורמי ייצור	גורמים המשפיעים על הייצור. לרוב נהוג לדבר על שלושה גורמי ייצור: עבודה (L: labour), הון (K: (k)capital) והון אנושי (S: science).
הגנה על מוצר	כינוי לאמצעים הננקטים כדי להקשות על מתחרים להעתיק את המוצר או לפתח מוצר מתחרה. לדוגמא, רישום "פטנט".
הערכת עלויות	פעולת חישוב המתבססת על ממצאי בניית האבטיפוס, על עץ המוצר, על תרשים הזרימה של הייצור, ועל הכמות וההרכב של חומרים ועבודה, הדרושים לקבלת סדרות ייצור המוניות. התוצר של פעולת חישוב זו והרווח הרצוי לחברה הוא התמחיר של המוצר.
יתרון יחסי	אם, לעומת מדינה ב', במדינה א' יש שפע יחסי בגורם ייצור, שתהליך הייצור של מוצר נתון עתיר בו, אזי מדינה א' היא בעלת יתרון יחסי במוצר הנדון (ותהיה לה נטייה לייצא אותו למדינה ב').
יתרון תחרותי	מדד ליכולת העמידה של המוצר בתחרות מול הכוחות המתחרים בשוק.
מחסומי יציאה	תשלומים כספיים וקשיים אחרים, החלים על יזם המבקש לצאת מענף מסוים.
מחסומי כניסה	תנאים מוקדמים שעל היזם לעמוד בהם כדי להיכנס לשוק בענף ספציפי.
מתחרה ישיר	מתחרה, שהמוצר שלו עונה על אותו הצורך שאותו מספק המוצר שלנו.
מתחרה עקיף	מתחרה, שהמוצר שלו עונה באופן חלקי על הצורך שאותו מספק המוצר שלנו.
מתחרה עתידי	מתחרה, שאין לו עדיין מוצר העונה על הצורך שהמוצר שלנו מספק, ושקיימת אפשרות סבירה שיפתח מוצר כזה בעתיד.
נתון משני	נתון שהשימוש שנעשה בו שונה מהשימוש המקורי שלשמו נאסף.
נתון ראשוני	נתון שנאסף למטרה ספציפית ומשמש למטרה זו.
סביבת המיזם	אוסף של נתונים וגורמים, שבאמצעותם מנסה היזם לקבוע את סיכויי ההצלחה של המיזם.
סביבה דמוגרפית	אוסף הגורמים המאפיינים את המאגר האנושי, שממנו יישאב כוח האדם שיממש את המיזם.
סביבה חברתית	אוסף גורמים המאפיינים את החברה כולה, שהיזם אינו יכול להשפיע עליהם.
סביבה טכנולוגית	אוסף הגורמים הטכנולוגיים וגורמים אחרים הקשורים לייצור המוצר.
סביבה כלכלית	אוסף החוקים, התקנות וההחלטות המנהליות של הממשלה ושל בנק ישראל, שיש להם השלכה על המיזם.
סביבה שיווקית	אוסף הגורמים המשפיעים על הצלחת המוצר בשוק.
סביבת המטרה	אוסף הגורמים הקשורים במישרין לתכנון, מימוש ותפעול המיזם, ושעליהם יש ליזם השפעה.
עץ מוצר	אמצעי גרפי לתכנון הייצור ולפיקוח על הייצור. מופיעים בו כל החלקים והחומרים הנחוצים לייצור המוצר הסופי, כולל מידות, הרכב וסטיות מותרות מתקנים רלוונטיים. כמו כן, מראה עץ המוצר כיצד משולבים יחד המרכיבים השונים ותת-המכלולים במוצר.
ערך מוסף	ההפרש שבין הערך שבו היזם מוכר את המוצר לבין הערך שבו קנה אותו (או את חומרי הגלם שממנו הופק).
עתירות גורמי ייצור	המידה היחסית שבה כל אחד מגורמי הייצור משולב בייצור ביחס לשאר הגורמים.

מונחים לפרק 7

שינוי תכונות של מוצר, במטרה לאפשר את הארכת חיי המוצר.	בידול
ההנחה היא שלכל מוצר יש אורך חיים נתון. אורך חיי המוצר נחלק לארבעה שלבים: חדירה, צמיחה, בגרות, דעיכה.	גיל המוצר
מודל להסבר התנהגות צרכנים ויצרנים בשוק כלשהו.	דגם חליפין
הגדרת עיסוק המתמקדת במוצר.	הגדרת עיסוק צרה
הגדרת עיסוק המתמקדת בצורך.	הגדרת עיסוק רחבה
אסטרטגיה שיווקית, שמטרתה לקבוע את מחיר המוצר, כך שיתאים לציפיות וליכולת של הצרכנים בשוק היעד, באופן שהמוצר יימכר.	המחירה
אסטרטגיה שיווקית שמתמקדת בהעברת המוצר מן היצרן לצרכן בתנאים הטובים ביותר הרצויים ליצרן ולצרכן כאחד.	הפצה
חשיבה המתייחסת למערכת כמכלול, תוך בחינת התפקיד של כל אחד ממרכיבי המערכת והשפעות הגומלין בין מרכיבי המערכת.	חשיבה מערכתית
האריזה של המוצר. תפקידה להכיל את המוצר ולהגן עליו מפני השפעות חיצוניות, לסייע לצרכן לזהות את המוצר ולהכיר את תכולתו ואת מחירו, למשוך את תשומת לב הצרכן למוצר ולתרום למיצובו ולתדמיתו.	מארז
מוצר, שההחלטה על רכישתו תלויה בתדמית העצמית של הקונה. נקרא גם מוצר תדמית.	מוצר יוקרה
מיקום המוצר במפת (מכלול) המוצרים המתחרים בעיני הצרכן.	מיצוב
פעולת המיתוג קובעת כינוי מסחרי (שם מותג) ולוגו שהם סימני הזיהוי הייחודיים של המוצר המבדילים אותו ממתחריו.	מיתוג
מחירו של מוצר הנקבע במפגש בין הביקוש וההיצע בתנאי תחרות משוכללת.	מחיר שיווי משקל
היחס שבין המכירות של היזם (מפעל) לבין כלל המכירות של מוצרים דומים בענף.	נתח שוק
מזמין סחורות בכמויות גדולות ומוכרן לקמעונאים ("סיטון" ביוונית - סוחר תבואה).	סיטונאי
מיון השוק (הלקוחות) ל"פלחים" לפי קריטריונים שונים: התועלת שהמוצר מספק לצרכנים (למשל, שימוש במוצרי קוסמטיקה), גיאוגרפיה (מוצרים מקומיים או מיובאים, סוג, גודל או אקלים הישוב), סוגי לקוחות (מוסדיים או פרטיים), פסיכוגרפי (מתייחס לדרך שבה אנשים תופסים את סגנון החיים שלהם - למשל, מודעות לאיכות הסביבה ולמזון טבעי, נאמנות למוצר), דמוגרפי (גיל, מין, הכנסה, מקצוע, השכלה, דת).	פילוח השוק
אסטרטגיה שיווקית שתפקידה להשפיע על רצון הלקוח לרכוש את המוצר.	קידום מכירות
סוחר ומוכר סחורה בכמויות קטנות ליחידים, לצרכן.	קמעונאי
מקום שבו נפגשים בעל צורך למוצר עם בעל מוצר, לשם ביצוע חליפין ביניהם.	שוק
פעילות אנושית מודרנית, שבאמצעותה בונים למוצר יתרון תחרותי על פני מוצרים מתחרים.	שיווק
מצב שוק שבו אין לאף יצרן או צרכן יכולת לשנות את מחיר המוצר בשוק או את הכמות המבוקשת של המוצר בשוק.	תחרות משוכללת
מחלקים את מוצרי החברה לארבע קבוצות, מבחינת נתח השוק (גבוה או נמוך) ושוק צומח (גבוה או נמוך). הקבוצות הן: כוכבים, ילדים בעייתיים, פרות חולבות וכלבים.	תיק מוצרים
התוצר של פעולת הערכה (המבוססת על בניית אבטיפוס, תרשים של עץ המוצר, תרשים זרימה של הייצור וכו') וחישוב של פירוט (כמות, מחיר יחידה) עלויות ייצורו של המוצר והרווח שהיצרן מתכנן להפיק ממנו.	תמחיר

מונחים לפרק 8

סקר שוק	תהליך ניהולי בשיווק, שמטרתו לבחון את קהל היעד, על מנת להקטין את האי-ודאות סביב המיזם ולתת תשובות לשאלות המעסיקות את איש השיווק.
נתונים ראשוניים	נתונים ממקור ראשון, שמלקטים במיוחד בעבור הסקר. מקור לנתונים ראשוניים הוא קהל היעד של המוצר.
נתונים משניים	נתונים שנאספו במחקרים או בסקרים שנערכו למטרות שונות מאשר נושא הסקר שלנו.
נתוני ביניים	נתונים שמקורם במכוני מחקר, האוספים נתונים בהתמדה ובקביעות למטרות מסחריות או אחרות.
משתנה בלתי-תלוי	גודל משתנה (גורם), שמשפיע על התנהגות השוק, אך שלא ניתן לאיש השיווק לשנותו.
משתנה תלוי	גורם שתלוי במשתנים הבלתי-תלויים של סקר השוק.
משתנה חיצוני	גורם המשפיע על הקשר שבין המשתנים התלויים לבין המשתנים הבלתי-תלויים. נהוג לקרוא למשתנה חיצוני בשם משתנה מתערב (שכן הוא מתערב בקשר שבין המשתנה התלוי לבין המשתנה הבלתי-תלוי).
ניסוח השערות	ניסוח פתרונות משוערים לשאלות הנגזרות מהבעיה המרכזית ומהשאלות המשניות - ניסוח קשר מסוים בין המשתנים שהוגדרו.
סקר טלפוני	ריאיון טלפוני. מכינים שאלות אחדות (שש או שבע), שמכוונות למדוד גורמים בלתי-תלויים, כמו: גיל, השכלה, מקום מגורים, מספר חדרים בדירה, וכן שאלות המתייחסות למשתנים תלויים.
סקר מדור	שאלון הנשלח באמצעות הדואר. הנמען מתבקש לשולחו לשולח בדואר חוזר לאחר מילוי התשובות.
ריאיון אישי	הצגת שאלות הסקר בריאיון אישי. יתרונות שיטה זו הם בכך שבמהלכה עשויים להתגלות גורמים מרכזיים שעורכי הסקר לא חשבו עליהם, וכן בכך שאמינותה גבוהה.
דגימה	שיטה להשגת מידע על הכלל, דרך בדיקת תכונותיהם של חלק מהפרטים שמהם הוא מורכב. לפרטים קוראים "מקרים" או "נדגמים", לכלל קוראים "אוכלוסייה", ולחלק הנבדק - "מדגם".
מדגם מייצג	מאחר שהצגת השאלון בפני כל האוכלוסייה הרלוונטית עלותה גבוהה, בוחרים קבוצת אנשים מתוך האוכלוסייה הנסקרת כך שתייצג נאמנה את תכונותיה, ועם זאת, שעלות הסקר לא תהיה גבוהה מאוד. הסיבה לבחירת מדגם מייצג היא שכאשר יוסקו מסקנות לגבי מאפייני המדגם, אפשר יהיה ליחסן לכל האוכלוסייה שמתוכה דגמנו.
דגימה אקראית	דגימה אקראית מתקיימת כאשר לכל אחד באוכלוסייה הנבדקת יש סיכוי (הסתברות) שווה וידוע להיכנס למדגם.
הטיית הבעיה	הטיית הנתונים שנובעת מבחירת הגדרה לא נכונה של הבעיה הנסקרת, גוררת ניסוח השערות לא מדויק, בחירת משתנים לא נכונה, ושאלות או תשובות לא מובנות או מוטות.
הטיית המדגם	הטיית הנתונים הנובעת מבחירת מדגם שאינו מייצג את האוכלוסייה, כיוון שהוא קטן מדי או שנבחר בשיטה לא מתאימה.
הטיית כלי איסוף הנתונים	הטיית נתונים הנובעת מבחירת שיטת איסוף הנתונים וכלי איסוף שאינם מתאימים. למשל, אם אוספים נתונים מאוכלוסייה לא רלוונטית, או שהשאלות אינן ברורות, או שבחלק מהשאלות מדרגים את האפשרויות לתשובה מהגבוה לנמוך ובחלק מהנמוך לגבוה, עלולה להתרחש הטיית נתונים.
שאלה ישירה	שאלה המתייחסת ישירות למשתנה המבוקש, כמו למשל, מהי הכנסתך החודשית?
שאלה עקיפה	שאלה המתייחסת באופן עקיף למשתנה המבוקש, שמטרתה להצליב את שתי התשובות לבדיקת מהימנותן. למשל, אם המשתנה הוא רמת ההכנסה, ניתן לשאול: איזו מכונית יש לך?
הטיית צורת השאלה	הטיית נתונים שנובעת מניסוח שאלות מוטות, למשל "האם נכון ש...?"

דגימת אשכולות אקראית

בדגימת אשכולות, האוכלוסייה מחולקת לקבוצות של מקרים (אשכולות), ורק אחדות מן הקבוצות הללו נכללות במדגם. בתוך כל "אשכול", הדגימה היא אקראית. לעתים, זוהי דרך דגימה זולה יותר מאשר סקירה בעלת מהימנות דומה באמצעות מדגם מקרי פשוט. שיטת דגימה זו מקובלת כאשר רוצים לנטרל את השפעת הגורם החיצוני, כגון מוצא, גיל, השכלה.

כימות התשובות

תרגום תשובות מילוליות שונות למספרים. למשל, לא=0, כן=1, או נמוך=1, בינוני=2, גבוה=3.

מקדם מתאם**השערת האפס (H_0)**

גודל שקובע באיזו מידה היחס שבין שני משתנים הוא יחס ישר (לינארי).

מושג שהתפתח בביקורת איכות, שבה קבוצות של מוצרים מתקבלות או נפסלות על בסיס מדגם.

כאשר החוקר מבקש לבדוק האם תוצאות ניסוי או סקר מדגמי מייצגות את יד המקרה או את השונות של המדגם, או האם הן באמת מייצגות שינויים או הבדלים באוכלוסייה, הוא מציע שתי השערות מנוגדות. לגבי אחת מהן, השערת האפס (H_0), הניסוי מניח שהיא נכונה. החוקר קובע באילו תנאים (ממצאים) יש לדחות את השערת האפס ולקבל את ההשערה השנייה (H_1).

מבחן מובהקות

זהו מבחן שבודק מהו הסיכוי לטעות בקבלת השערת האפס או בדחייתה. רמת המובהקות קובעת עד כמה תוצאות הניסוי או הסקר אינן סבירות, עד שיש לדחות את השערת האפס. רמת המובהקות נקבעת בהתאם לאופי הבעיה. ההנחה שעליה מבוסס מבחן זה היא שלכל משתנה יש התפלגות נורמלית (עקומת פעמון), ששיאה מייצג את ממוצע האוכלוסייה. לדוגמא, נניח שנערך סקר המנסה לבדוק השפעה של גורם מסוים על האוכלוסייה. הנחת האפס (H_0) היא שהממוצע שהתקבל בסקר הוא אכן הממוצע של האוכלוסייה כולה, כלומר, שהגורם לא השפיע על האוכלוסייה, ואילו (H_1) טוענת שהממוצע שהתקבל בסקר שונה במידה כזו שאי אפשר לייחסו ליד המקרה. מחליטים לדחות את הנחת האפס אם הממוצע של המדגם (הסקר) רחוק דיו מהממוצע של האוכלוסייה, עד שהוא מתאים רק לאחוז קטן של האוכלוסייה (למשל, 5%). במקרה כזה, מקבלים את H_1 , כלומר, מקבלים את ההשערה שתוצאת הסקר מובהקת דייה כדי שנאמין כי אכן חל שינוי משמעותי.

מונחים לפרק 9: מונחים כלכליים ופיננסיים

רווח והפסד

דוח רווח והפסד (רו"ה)
(Profit and Loss Statement)

דוח רווח והפסד חזוי מציג את הרווחיות ומבנה ההוצאות של חברה או פרויקט בכל תקופה בתהליך התכנון. דוח זה מספק מידע חיוני על הרווח הצפוי למשקיע ולעסק.

רווח גולמי (Gross Profit)

ערך המופיע בדוח רווח והפסד והמשקף את יתרת ההכנסות על עלות המכר.

רווח תפעולי (Operational Profit)

ערך המופיע בדוח רווח והפסד והמשקף את יתרת הרווח לפני הוצאות או הכנסות מימון, הוצאות מיסוי והוצאות והכנסות אחרות.

רווח נקי (Net Profit)

מושג חשבונאי המשקף את הרווח התקופתי לאחר ניכוי כל ההוצאות, כולל מימון, מיסוי ואחרות.

עלות מכר (Cost of Goods Sold)

מושג חשבונאי המשקף את עלות הייצור או הרכישה של המוצרים שנמכרו, כדי להפיק את ההכנסות שמומשו באותה תקופה.

הוצאות מחקר ופיתוח (מו"פ)
(Research and Development)

הוצאות העסק על מחקר ופיתוח של מוצרים חדשים. הוצאות אלו כוללות: שכר עבודה ששולם לעובדים במו"פ, הוצאות לכלים ולחומרים המתכלים במהלך ביצוע המו"פ, רכישת ידע וטכנולוגיות, תשלום לקבלני משנה המשתתפים במו"פ (מעבדות, משרדי הנדסה וכו'), כולל רכישת ידע על ידי תמלוגים.

הוצאות שיווק ומכירות
(Sales and Marketing)

הוצאות המוצאות ע"י העסק לצורך שיווק ומכירת מוצריו ושירותיו. הוצאות אלו כוללות: שכר עבודה המשולם לאנשי השיווק ואנשי המכירות, פרסום ויחסי ציבור, השתתפות בתערוכות, עמלות המשולמות למוכרנים.

הוצאות הנהלה וכלליות
(General and Administration)

הוצאות תפעול כלליות של העסק. הוצאות הנהלה וכלליות כוללות: שכר עבודה של מנהלי העסק, הוצאות שכירות ואחזקת משרד, טלפונים, ביטוח, אש"ל, דואר, חשמל ומים, הוצאות משפטיות, תשלומים לרואי החשבון ועוד.

הוצאות/הכנסות מימון
(Finance Expenses/Income)

הוצאות מימון הן ההוצאות המשולמות לבנקים ולגופים אחרים כריבית, בגין ההון וההלוואות שהעמידו לשימוש העסק. הוצאות אלו כוללות גם עמלות שונות, המשולמות לבנקים בגין פעולות בנקאיות. הכנסות מימון נובעות מיתרות חיוביות בבנק, שעליהן מוכה הבנק את החברה.

תזרים מזומנים

תזרים מזומנים (Cash Flow)

דוח על תנועות בפועל של הכספים בעסק. דוח תזרים המזומנים מציג את זרם התקבולים בניכוי זרם התשלומים. מבחינים בשלושה תזרימי מזומנים שונים: סכום התנועות הכספיות, הנובעות מהיבטים תפעוליים של העסק. התזרים התפעולי מתייחס לזרם התקבולים ממכירות, בניכוי זרם התשלומים לספקים ולזכאים אחרים בגין פעילויות תפעוליות, ועל פיו נערך חישוב הערך הנקי הנוכחי.

תזרים מזומנים תפעולי
(Operational Cash Flow)

תזרים מזומנים מפעולות פיננסיות
(Financial Cash Flow)

ההפרש שבין תקבולים ממכירת נכסים לבין התשלומים על קניית נכסים.

תזרים מזומנים נקי
(Net Cash Flow)

סכום הפרשי התקבולים והתשלומים של כל התנועות הכספיות, כולל: תנועות מימון, השקעות בעלים, תשלום דייוידנד וכו'.

תקבולים (Income)

זרם ההכנסות הכספיות במזומן שהתקבלו במהלך תקופה מוגדרת מלקוחות, חייבים, ולעתים גם מהלוואות וממכירת נכסים.

תשלומים (Payments)

זרם התשלומים הכספיים ששולמו במזומן לספקים, עובדים וכו', לקניית ציוד ולהחזר הלוואות.

תשלומים או תקבולים הניתנים או המתקבלים מגורם שהוא חיצוני לארגון בגין הסכמים עסקיים, כדוגמת תמלוגים לבעל הרעיון, תמלוגים בגין רכישת ידע או מכירת ידע.	תמלוגים (Royalties)
תשלומים המשולמים לסוכנים מפיצים ולאנשי מכירות בגין ביצוע מכירה. בדרך כלל, העמלה תיקבע כאחוז ממחזור המכירות. עמלות מתייחסות גם לסכומים שהבנקים גובים בעבור שירותים ללקוח.	עמלות (Commissions)
מאזן	
דוח חשבונאי המציג את תמונת המצב של החברה. הדוח כולל התייחסות לרכיבי הנכסים, להתחייבויות ולהון הבעלים (מאזן של מקורות ושימושים).	מאזן (Balance Sheet)
סך כל נכסי החברה, כולל מזומנים, חייבים, ציוד, מלאי ונכסים אחרים.	נכסים (Assets)
נכסים הרשומים בספרי החברה, אשר אינם ניתנים לבדיקה מוחשית, כגון: מוניטין, ידע, זכויות על קרקע וכו'.	נכסים לא מוחשיים (Intangible Assets)
נכסים שניתנים לבדיקה מוחשית.	נכסים מוחשיים (Tangible Assets)
נכסים הניתנים למימוש בטווח קצר, כגון: מזומן, חייבים זמן קצר (בדרך כלל פחות משנה), מלאי, השקעות בניירות ערך סחירים.	נכסים שוטפים (Current Assets)
נכסים אשר התקופה הנדרשת בדרך כלל למימושם היא ארוכה (לרוב, מעל לשנה), כגון: ציוד, מבנים, קרקעות, השקעה בחברת בת וכו'. לגבי נכסים אלה מחשבים פחת.	נכסים קבועים (Fixed Assets)
התחייבויות החברה משולמות בדרך כלל תוך שנה. ההתחייבויות השוטפות כוללות התחייבות לספקים, לעובדים, קו אשראי בבנק וכו'. התחייבויות אלה צריכות להיות מכוסות על ידי נכסים שוטפים.	התחייבויות שוטפות (Current Liabilities)
התחייבויות החברה לתקופה ארוכה משנה, לדוגמא: הלוואות לזמן ארוך, הלוואות בעלים וכו'. התחייבויות אלה מכוסות בדרך כלל נכסים קבועים.	התחייבויות לזמן ארוך (Long Term Liabilities)
ההון שהשקיעו הבעלים בחברה בדרך של הקצאת מניות, או על ידי הזרמת מזומנים לקופת השותפות כהון עצמי.	הון בעלים (Owners Equity)
רווח שהחברה צברה בגין רווחיות מצטברת מהעבר, בניכוי דיווידנד ששולם. בחישוב מדדים פיננסיים, ניתן לחשב רווח זה כחלק מן ההון העצמי.	רווח צבור (Retained Earning)
סכום ירידת ערך הנכס על ציר הזמן. הפחת החשבונאי שנרשם בספרי החברה מבוסס על ערכי הציוד והמבנים, שנות ההפחתה ושיטת הפחת בקו ישר.	פחת (Depreciation)
תשלום החברה לבעלי המניות בגין רווחים. הדיווידנד מחולק למחזיקי המניות על פי החלטות מועצת המנהלים של החברה במזומן, או בדרך של הטבות אחרות. סדר חלוקת דיווידנד הוא: תחילה לבעלי מניות בכורה, ואחר כך לבעלי מניות רגילות.	דיווידנד (Dividend)

מדדי כדאיות השקעה

נקודת איזון (Break Even Point)

שיטה הנהוגה על מנת לאתר את הנקודה שבה העסק מאוזן מבחינת רווחיות. נקודת האיזון מוגדרת במונחים כספיים, כמויות או אחוז מביצוע התוכנית המתוכננת.

תקופת החזר (Pay Back Period)

התקופה שבה תוחזר ההשקעה, או במילים אחרות, התקופה שממועד תחילת הפעילות ועד להשגת נקודת האיזון.

ערך נוכחי נקי (ענ"נ)

(Net Present Value)

נוסחה כלכלית המחשבת את ערכם הכספי הנוכחי של זרמים כספיים עתידיים. הענ"נ מושפע מהזרם הכספי ומשיעור ריבית הניכוי.

שיעור תשואה פנימי
(Internal Rate of Return)

שיעור הניכוי (ריבית), שאם נציב אותו בנוסחת הענ"נ נקבל ענ"נ = 0.

חשיפה מקסימלית
(Maximum Exposure)

מדד "החשיפה המקסימלית", המייצג את הסיכון המקסימלי הקיים במידה שהעסק יופסק ברגע הקריטי ביותר, כלומר, כאשר כל ההשקעות בציד ונכסים ובהון חוזר כבר בוצעו, והעסק עוד לא נתן פירות כלשהם. מדד זה מחושב על פי הערך הנמוך ביותר, לאורך תקופת הפרויקט, של הרווח (הפסד) המצטבר, בניכוי נכסים קבועים ומלאי.

מדדים פיננסיים

תשואה למחזור (Return on Sales)

היחס שבין הרווח הנקי למחזור המכירות. מדד זה משמש לבחינת היעילות התפעולית של העסק. שחיקה בתשואה למחזור היא אינדיקציה לגידול רמת ההוצאות או שחיקה במחירים.

תשואה להשקעה
(Return on Investment)

פרמטר הבוחן את אטרקטיביות ההשקעה בעיני המשקיע. התשואה להשקעה היא היחס שבין הרווח להיקף ההשקעה הנדרשת.

תשואה להון בעלים
(Return on Equity)

פרמטר הבוחן את רווחיות החברה ביחס להון הבעלים המושקע. מדד זה בוחן את יעילות השימוש בהון העצמי.

תשואה לנכסים (Return on Assets)

מדד הבוחן את הרווחיות ביחס לסך כל הנכסים, ואת יעילות השימוש בנכסי החברה.

יחס שוטף (Current Ratio)

מדד הבוחן את יחס הנכסים השוטפים להתחייבויות השוטפות. מדד זה משמש אינדיקציה ליציבות החברה בזמן קצר.

יחס מהיר (Fast Ratio)

מדד הבוחן את היחס שבין הנכסים השוטפים, למעט מלאי, להתחייבויות השוטפות. מדד זה בוחן את כושר החברה לעמוד בהתחייבויות לזמן קצר, מבלי לממש מלאים.

מנוף פיננסי (Financial Leverage)

מדד הבוחן את היחס שבין ההון העצמי לבין ההון הזר. מדד זה משקף את יציבות החברה בזמן ארוך.

ימי חייבים (Receivable Days)

מדד הבוחן את רמת החייבים ביחס למחזור המכירות. המדד משקף את תנאי התשלומים האפקטיביים של החברה.

ימי זכאים (Payable Days)

מדד זה בוחן את רמת הזכאים ביחס לסך כל הרכש השנתי. המדד משקף את תנאי התשלום האפקטיביים הממוצעים שמקבל הארגון מספקיו.

ימי מלאי (Inventory Days)

מדד הבוחן את רמת המלאי ביחס לעלות המכר. חודש מלאי פירושו רמת המלאי שמחזיק הארגון, המספיקה למשך חודש מכירות.

מכפיל (Price/Earning)

היחס שבין מחיר מניה לרווח למניה. יחס זה מציג, למעשה, בתוך כמה שנים יוחזר לרוכש המניה סכום השקעתו. המכפיל משמש לצורך בדיקת האטרקטיביות של ניירות ערך הנסחרים בבורסה.

מושגים כלכליים בתכנון עסקי

משקיע הון-סיכון (Venture Capitalist)	משקיע הפועל בתחום עסקים בעלי סיכון עסקי. משקיע הון-סיכון יהיה מוכן להשקיע בפרויקט בעל סיכון, אולם ידרוש תשואה גבוהה להשקעה.
פילוח השוק (Market Segmentation)	חלוקת שוק יעד למקטעים שונים, על פי בסיסים שונים. לדוגמה, פילוח גיאוגרפי, פילוח לסוגי לקוחות ועוד.
מיצוב המוצר (Product Positioning)	מיקומו היחסי של המוצר ביחס למתחריו. המיצוב מתבצע על פי קריטריונים שונים, כגון: תועלת, מחיר, תדמית ועוד.
הון חוזר (Working Capital)	ההון הנדרש לצורך תפעולו השוטף של העסק - אשראי ללקוחות, בניכוי אשראי המתקבל מספקים ורכישת מלאים.
הון פעיל (Employed Capital)	ההון הפעיל מוגדר כסך כל ההון וההתחייבויות בניכוי של התחייבויות לזמן קצר.
נכסים נקיים (Net Assets)	הנכסים הנקיים מוגדרים כסך כל הנכסים הקבועים, בתוספת ההון החוזר (נכסים שוטפים בניכוי התחייבויות שוטפות). הנכסים הנקיים שווים להון הפעיל.

נספח ב': ביבליוגרפיה

1. Albaum B. "Modeling New Product Screening Decisions", in Journal of Product Innovation Management, 1986.1:32-39.
2. Ayal Ygal, Raban J., "Developing Hi-Tech Industrial Products for the World Markets", in The Israel Institute of Business Research, T.A. University ,8/1988.
3. Brandt Steven , C., Entrepreneurship in Established Companies, (Irwin, Dow-Jones, Homewood, Illinois 60430,1986), pp.252.
4. Bransford, J.D., The Ideal Problem, "Creativity", in Chp. 6.
5. Brokaw L., "The Truth about Start-Ups", in Cover Story, march 1993, p. 56-64.
6. Chell E., Haworth J. & Brearley S., The Entrepreneurial Personality, Concepts, cases, and categories, (Routledge, NY, Canada 1991) .
7. Entrepreneurship And Social Change, Edited by Greenfield, M. S., and Strickon, A., (university Press of America, 1986) ,pp.275.
8. ERC Statistics International Ltd., Lynton House, Tavistock Square, London 1990.
9. Gordon Baty B., Entrepreneurship for the nineties, chapter 11: "The Business Plan", Prentice Hall, New Jersey, 1990 ,pp.92-99.
10. Hertz B.D. & Howard T., Risk Analysis and its Applications, (N.Y. John Willey & sons Ltd., 1984).
11. Hippel E.V., "Get New Products from Customer Ideas", in Harvard Business Review, 4,5/1982.
12. Kendrick, J.W., "Measurement of Output and Productivity", in Inman R., Managing the Service Economy, Prospects and Problems, Cambridge University Press 1985.
13. MacMillan I.C., Siegel R., and Subba Narasimha P.N., "Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals, "Journal of Business Venturing, Vol.1 no.1(1985) pp. 119-128.
14. Ronstadt, A.B.,MA., DBA., Entrepreneurship, Text, Cases, and Notes, Lord Publishing, Dover Massachussetts,1984.
15. Sargent, M., and Young J. E., "The Entrepreneurial search for Capital: a behavioral science perspective", in Entrepreneurship and Regional Development, an International Journal, Volume 3, Number 3, July-September 1991, (Taylor & Francis, London and Washington DC, 1991) pp.237-252.
16. Sexton , D. L., Bowman-Upton ,N., Entrepreneurship, Creativity and Growth, (Macmillan Publishing Co., USA, N.Y., 1991).
17. Stanley R. Rich and Gumpert David E., "How to write a winning business plan" , in Harvard Business Review , may-june 1985.
18. Stevenson H.H., "The Start up Process" in New Venture and The Entrepreneur, Irving H., & Gransbick 1989.

19. Thurston P., "Should Smaller Companies Make Formal Plans?" ,Harvard Business Review, September - October 1983 ,pp.88-162.
20. Timmons J.A., with Smollen L.S. & Dingee A.L.M., New Venture Creation, 3rd edition, Entrepreneurship in the 1990's, "Screening Venture Opportunities", pp.117, "The What, Whether, and Why of the Business Plan", pp.329 (1990).
21. Willard Zangwill, Lightning Strategies for Innovation, Macmillan, 1993.
22. אלמוג אהוד, כל מה שרצית לדעת על פטנטים, הוצאת מדריכי ציטרין בע"מ ת"א 1994.
23. אהרוני יעקב, אסטרטגיה עסקית, אוניברסיטת ת"א 1985.
24. איינהורן ר', תמחיר הלכה ולמעשה, גומא ספרי מדע 1984.
25. איינהורן ר', חשבונאות פיננסית למנהלים, עתרת הוצאה לאור 1988.
26. גלאי דן והלל ליאור, תהליך התוכנית העסקית, אופציות טכנולוגיות הוצאה לאור 1989.
27. ביגר נחום, יסודות המימון: הניהול הפיננסי וההשקעות, הוצאת תמר חברה להפצה בע"מ 1986.
28. ברונו מ', "ייצוב המשק: תוכנית חירום וראשית דרכה", מכון מוריס פאלק למחקר כלכלי בישראל, רבעון לכלכלה 1986, עמ' 207.
29. גלברזון שלמה, ניהול התפעול והייצור, אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, גומא ספרי מדע ומחקר ת"א 1980, פרק 15.
30. הורניק יעקב, ניהול השיווק - שיטות, עיונים ואסטרטגיות, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 1985.
31. יפה דניאל, פלד אריה, "התאמת הרעיון למאפייני החברה ולמקור הרעיון, כגורמים המסבירים הצלחה של פיתוח מוצר חדש עתיר ידע", עבודת גמר בסמינר של פרופ' אייל י', פיתוח מוצרים עתירי ידע והחדרתם לשווקי היצוא, אוניברסיטת ת"א, הפקולטה למנהל עסקים 1989.
32. לירז מאיר, איך להכין תוכנית עסקית, לירז הוצאות לאור 1991.
33. נחמיאס א' ולרמן צבי, תורת המימון, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 1986.
34. סולומון דוד ורפפורט אמנון, תכנון עסקי הלכה למעשה, בי-פלאן פיתוח עסקי בע"מ 1992.
35. פורטר מייקל, אסטרטגיה תחרותית: טכניקות לניתוח ענפים ומתחרים, עתרת, תל אביב 1991.
36. פסטרנק מוטי ויוני, מדוע נכשלים עסקים קטנים? גלובס, "עסקים קטנים" (עורך יהודה ברוך) 2/94.
37. ריס אל, טראוט ג', שיווק במהופך, הוצאת מטר ת"א 1992.
38. המדריך ליזם, הוצאת גלובס, תל אביב.
39. מאגרי מידע:
 - א. מרכז לחיזוי טכנולוגי, אוניברסיטת ת"א.
 - ב. מרכז לתיעוד, בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת ת"א.
 - ג. מכון היצוא, דאן אנד בראדסטריט, טלדן, מטימו"פ.
 - ד. ספריות לאומיות: באוניברסיטת ירושלים, חיפה, תל אביב.
 - ה. התאחדות התעשיינים, איגוד התעשייה הקיבוצית.
40. קובץ ארועים ביזמות, בעריכת גדעון ונר, הוצאת מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה, האגף לשירותי רווחה במשרד החינוך התרבות והספורט, והמכון להכשרה להשתלמות ולשירותי חינוך, 1996.