

1884-0205 מפרויקט לסטארט-אפ –

סמינר בכתיבת תכנית עסקית

From a Project to a Startup – Business Plan Development Seminar

סמסטר א' – שנה"ל תשפ"א

פרטי הקבוצות בקורס

קבוצה	יום בשבוע	שעה	תאריך בחינה	כתיבה	הערות
א	שלישי	0900-1300	אין בחינה	זום. במידה ויהיו מפגשים פיזיים, נודיע לסטודנטים	

מרצה: יאיר סאקוב

עוזר הוראה: מתן ליפשיץ

שעת קבלה: בתיאום מראש

היקף הלימודים

4 ש"ס

תנאי קדם

הסטודנטים מבצעים במקביל את קורס פרויקט הגמר

תיאור הקורס

פרויקט הנדסי בא לפתור בעיה ולהציג מוצר או פתרון טכני. אך כיצד הופכים את התוצר של הפרויקט למיזם שעונה על צרכים של לקוחות ומשתמשים? מה מבדיל בין פתרון הנדסי לסטארטאפ שייצור שינוי? בואו ללמוד כיצד לקחת את הפרויקט ההנדסי עוד צעד אחד קדימה ולהפכו למיזם/סטארטאפ עסקי. בנדבך זה נפתח תכנית עסקית לפרויקט אותו אתם מפתחים. התכנית עסקית מתארת את הבסיס העסקי להקמת מיזם, כיצד יעבוד ומה יגרום לו להצליח. זה יכול להיות מיזם בחברה קיימת – לפיתוח מוצר חדש או קידום מוצר קיים – או סטארטאפ חדש. ננתח לעומק את צורך השוק אותו הפרויקט ההנדסי בא לפתור, מדוע הפתרון חשוב ולמה המשתמשים מעוניינים בו. ננתח את השוק והפתרונות הקיימים, המתחרים, היתרונות והחסרונות ונציג תכנית שיווקית ליציאת המוצר לשוק, הכוללת מדדים ברורים להצלחה.

את כתיבת התכנית העסקית ינחו **מנטורים עסקיים – אנשי תעשייה בכירים** שהקימו ו/או ניהולו מיזמים. לאורך הקורס יתקיימו הרצאות בנושא כתיבת התכנית העסקית ומפגשי סדנה עם המנטורים. במקביל, הסטודנטים יעבדו עם המנטורים, יכתבו חלקים מהתכנית ויגישו אותם למשוב עד להגשת התכנית המוגמרת בסיום הקורס.

לא נדרש רקע בכלכלה וניהול ולא נדרשת הכרה של עולם ההייטק.

הקורס הוא קורס גלוי לסטודנטים המבצעים פרויקט גמר בפקולטה להנדסה. הקורס מניח כי לכל צוות יש פרויקט מוגדר ומאושר, צוות קיים וכן מנטור טכנולוגי המלווה את הצוות בבניית הפתרון הטכנולוגי.

מטרות הקורס ותפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה הסטודנט:

1. יבין את הצורך בתכנית עסקית, השימושים של התכנית וכיצד לפתח ולכתוב תכנית
2. ידע לפתח את התשתית עסקית למיזם או פרויקט-פנים-חברתי
3. יוכל לתקשר בשפה יזמית-עסקית וכיר ויבין את מושגי היסוד
4. יכיר את חלקי התכנית העסקית, מה נדרש בכל חלק, כיצד להגיע למידע הנדרש וכיצד לכתוב התכנית

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

הסטודנטים יעבדו בקבוצות פרויקט הגמר. ההנחה היא כי מדובר על קבוצות של 2-3 סטודנטים.

הגשה	אחוז	מטלה	תאריך	הערות
0	10%	מהות הפרויקט והמיזם	שבוע 1	מגן
1	10%	הבעיה, השוק והלקוחות	שבוע 5	מגן
2	20%	תיקון הגשה 1 + ניתוח התחרות	שבוע 9	
3.1	20%	מצגת סיום קורס	שבוע 13	
3.2	30%	תיקון הגשה 2 + אסטרטגיה ושיווק	31/01/2021	
	10%	השתתפות פעילה בעבודת צוות		

* עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).

* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

במהלך הקורס ובסיומו הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר.

לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

השתתפות בקורס הינה באמצעות מחשב נייד ו/או טאבלט ו/או סמארטפון המאפשר גלישה.

שיעור	נושא	נושאי הלימוד	הערות
1 20/10	הכרות, מבנה הקורס, התוצרים הנדרשים, הגדרת הבעיה	הכרות, תיאור קצר של הקורס והמשימות מפתרון המחפש בעיה להגדרת הבעיה. כיצד מגדירים בעיה ובוחנים את נכונותה	לפני ההרצאה: הכנת מצגת הפרויקט קריאה: 1, 2, 3, 9 הגשה 0: מצגת הפרויקט/והמיזם אורחים: מנטורים
2 27/10	סגמנט הלקוחות וגודל השוק	עבור מי אנחנו פותרים את הבעיה? מי הם הלקוחות? לאיזה סקטור שייכים ומי יהיו המאמצים הראשונים של המוצר (Early Adopters) מה הוא גודל השוק? למה הוא חשוב וכיצד מעריכים אותו	הרצאת אורח: היזם משה שליסל , יזם ומנכ"ל GuardKnox
3 03/11	סדנת Lean Startup בחינת הבעיה והפתרון	מה היא גישת ה-Lean Startup וכיצד נעזרים בה לבניית תכנית עסקית תרגול בנושא היפוטזות ובחינתם איך מוודאים מול לקוחות שהבעיה והפתרון שלנו הם מה שהשוק רוצה?	קריאה: 4, 8
4 10/11	הצעת ערך והמוצר	מה היא הצעת ערך וכיצד מיצרים יתרון תחרותי. הגדרת המוצר	הרצאת אורח: היזם צביקה קליה , מנכ"ל TIGI
5 17/11	תחרות	ניתוח הסביבה התחרותית. SWOT מפה מיצובית וטבלה פרמטרית	הגשה 1: הבעיה, השוק והלקוחות
6 24/11	קנבס המודל העסקי סדנה	מה הוא מודל עסקי וכיצד נעזרים בקנבס המודל העסקי לבנותו. ניתוח מקרים	קריאה: 11, 12
7 01/12	עבודה בקבוצות על התכנית העסקית והכנת מצגת משקיעים למפגש הבא	סדנה: עבודה משותפת עם המנטורים העסקיים	אורחים: מנטורים עסקיים הרצאת אורח: היזם מאיר מורגנשטרן , לשעבר מנכ"ל Dropbox ישראל
8 08/12	מצגת אמצע סמסטר - מצגת משקיעים	מצגת אמצע סמסטר בפני פנל משקיעים – אנשי הון סיכון ואנשי עסקים בכירים – שיתנו משוב לסטודנטים על התכנית	אורחים: <ul style="list-style-type: none"> פנל משקיעים מנטורים עסקיים מנטורים טכנולוגיים
9 15/12	אסטרטגיה ומדדים להצלחה	מה הוא חזון וכיצד מגדירים אותו, אסטרטגיה גנרית, בניית מטרות ויעדים	הגשה 2: תיקון הגשה 1 + ניתוח התחרות
10 22/12	Go To Market Strategy ושותפויות עסקיות	איך יוצאים לשוק ומגיעים ללקוח או השותף הראשון? מה הן שותפויות עסקיות? אילו סוגים קיימים? למה צריך אותם?	מרצה: Eilat Cohen Basat Managing Director, Global Digital Innovation @ Kimberly-Clark Corporation
11 29/12	מצגת אפקטיבית-עמידה מול קהל (פיצ')	מרצה אורח: OMRI AVISAF Co-Founder, Chief Storyteller, Quatro	מרצה אורח: OMRI AVISAF Co-Founder, Chief Storyteller, Quatro
11 05/01	הסכמי השקעה והסכמי שותפים	הסכמי השקעה עם משקיעי הון סיכון, אנג'לים ואחרים	מרצה אורח: יזם ועו"ד יובל לזי
13 12/01	מצגות סיום	הערכת עמיתים ומנטורים	

במסגרת הקורס נדרשת נוכחות והשתתפות פעילה בשיעורים, קריאת חומר רקע לשיעורים, הכנת עבודה קבוצתית, הגשות ביניים והגשת תכנית עסקית למיזם/פרויקט. את הצוות ילווה מנטור – איש עסקים בכיר – שיעזור לקבוצה בפיתוח התכנית. בנוסף להרצאות, תתקיים פגישה שבועית עם המנטור לבחון התקדמות הקבוצה ולהתמודד עם קשיים ו/או שאלות. הפגישה עם המנטור יכולה להתקיים פנים אל פנים או טלפונית/זום.

כל אי עמידה באי אלו ממטלות הקורס מחיבת הודעה מראש (במייל) למתרגל/ת הקורס

ההגשות בקורס

כללי

ההגשות של התכנית העסקית נבנות אחת על השניה. כל הגשה היא הרחבה של הגשה קודמת. לפיכך, הצפייה היא לראות את כל הסעיפים הנדרשים בכל הגשה. בהגשה האחרונה חלק מהתכנים יועברו לנספחים ורק עיקרי הדברים יוצגו בתכנית הסופית.

בכל הגשה יש למספר סעיפי המסמך לפי הסעיפים המופיעים בסילבוס זה. במידת הצורך, ניתן להוסיף תתי סעיפים נוספים. יש למספר גם העמודים והנספחים.

אנא קיראו מסמך זה בקפדנות יתרה. המסמך מסביר בדיוק את הדרישות. ציון העבודה יפגע במידה והעבודה תוגש שלא לפי המתואר כאן.

הנחיות

תמציתיות – התכנית צריכה להיכתב בתמציתיות עם דגש לעיקר ולא לטפל וללא חזרה מיותרת על דברים שנאמרו. **בהירות** – הכתיבה בתכנית צריכה להיות מובנת לוגית, בכתיבה עסקית, רהוטה וברורה. **כתיבה בגוף שלישי** – בתכנית נכתוב בגוף שלישי (המיזם) ולא בגוף ראשון (אנחנו). **סדר** – יש לתת דגש רב לסדר ויזואלי ולוגי של התכנית. **מודולאריות** – התכנית צריכה להיכתב בצורה מודולרית בה כל פסקה/מקטע מתחיל ברמה הכללית ואחר כך יורדים לרמת הפרטים. **אמינות** – כל נתון או מידע מהותי שנכתב צריך להיות מגובה במקורות מהמנים (כולל ציטוט וביבליוגרפיה מסודרת). **פרקטיות** – מידע שאין לו תרומה פרקטית לא נכלל בתכנית. **בניתוח השוק** – כתיבה על השוק בלבד ולא עלינו

מבנה ההגשות

הגשה ראשונית - מהות המיזם (1-2 עמודים)

כותרת – שם המיזם

1. **הבעיה/הצורך/ההזדמנות** – זיהוי ותיאור הצורך/הבעיה שאותה המיזם מנסה לפתור. המיזם יכול לפתור בעיה כאובה של ציבור הלקוחות או לספק עונג והתנסות חדשים שלא היו בעבר. מה המיזם שלכם מספק? מדוע זו בעיה או צורך מהותי שלא בא על פתרונו עד היום או שהפתרונות הקיימים או הדומים, אינם מספקים.
2. **הפתרון** – תיאור מקוצר של המוצר/שירות תוך הדגשת החדשנות שבו - מה חדש? למה לא קיים עדין בשוק? כיצד המוצר עונה על הצורך שזוהה? מה היתרונות והחסרונות למשתמשים? כיצד הוא שונה מפתרונות קיימים?
3. הגדרה קצרה של **קהל היעד והשוק** - הגדרת התחום בו המיזם עוסק והלקוחות הפוטנציאליים שלו.
4. **הצוות** – ביוגרפיה קצרה של 100-150 מילה על כל אחד מחברי הצוות תוך התייחסות לתרומת הנסיון המצטבר של כל אחד, למיזם (במידה וקיים).

הגשה 1 – מהות המיזם וניתוח השוק

דף שער

תוכן עניינים

1. מהות המיזם

- 1.1. **הבעיה/הצורך/ההזדמנות** – זיהוי ותיאור הבעיה/הצורך/ההזדמנות שאותה המיזם מנסה לפתור. האם יש קטגוריה חדשה שאתם מגדירים? נקודות פיתול שאתם צופים? מדוע הבעיה שזיהיתם היא בעיה או צורך מהותי שלא בא על פתרונו עד היום או שהפתרונות הקיימים או הדומים, אינם מספקים. יש לגבות ההנחות שלכם במחקרי שוק או נתונים מצד שלישי אחר.
- 1.2. **הפתרון** – תיאור המוצר/שירות תוך הדגשת החדשנות שבו - מה חדש? למה לא קיים עדין בשוק? כיצד המוצר עונה על הצורך שזוהה? מה היתרונות והחסרונות למשתמשים? למה דווקא הפתרון הזה הוא המתאים לבעיה/ההזדמנות שתוארו בסעיף הקודם? כיצד הוא שונה מפתרונות קיימים או דומים או חליפיים? האם יש לכם קנין רוחני במוצר?
- 1.3. **קהל היעד והשוק** - הגדרת התחום בו המיזם עוסק והלקוחות הפוטנציאליים שלו.
- 1.4. **הצוות** – ביוגרפיה קצרה של 150-200 מילה על כל אחד מחברי הצוות תוך התייחסות לתרומת הנסיון המצטבר של כל אחד, למיזם (במידה וקיים).

2. ניתוח השוק הלקוחות והפוטנציאל

- 2.1. **השוק** – הגדרה מדויקת של השוק. מה הוא השוק הכולל של המוצר. שימו לב כי ניתוח השוק מתייחס לשוק באופן כללי ולא למיזם עצמו.
- 2.2. **פוטנציאל השוק** – מהו פוטנציאל השוק בעולם? מה גודל השוק אליו יוכל המיזם להגיע? מהו קצב צמיחת השוק? הציגו נתונים תומכים. בחנו את שלושת המרכיבים TAM, SAM, SOM.
- 2.3. **הלקוחות** – לאחר שהגדרתם את גודל השוק, יש לתאר בפרוט את הלקוחות בשוק זה. זיהוי פלחי השוק, זיהוי קהל היעד המדויק, אפיון קהל היעד/הלקוחות, זיהוי ואפיון קהלי יעד משניים - משתמשים, מובילי דעת קהל, וכד'. ספציפית, חשוב לאפיון ולהסביר **מי יהיה קהל היעד הראשוני** ומדוע.

הגשה 2 – תיקון הגשה 1 + ניתוח התחרות

דף שער (ראו דוגמא בנספח א')

תוכן עניינים

1. **מהות המיזם** – תיקון הגשה 1
2. **ניתוח השוק הלקוחות והפוטנציאל** – תיקון הגשה 1
3. **התחרות**
 - 3.1. **המתחרים והתחרות** – מיהם השחקנים העיקרים בשוק - גודלם, כוחם, ומיצובם? - מתחרים ומוצרים קיימים ועתידיים בשוק? מה המאפיינים, החוזקות וחולשות שלהם?
 - 3.1.1. מה הם המוצרים מתחרים ותחליפים?
 - 3.1.2. יש לייצר מפת מיצוב וטבלת השוואה פרמטרית ולהסבירם.
 - 3.2. **ניתוח SWOT** – זיהוי, אבחון והשלכות פרקטיות של כל המרכיבים. **הסבר SWOT בנספח ב'**.
 - 3.2.1. זיהוי וניתוח של 2-3 נקודות החולשה של המיזם וכיצד ניתן להתגבר/להמנע מהם.
 - 3.2.2. זיהוי וניתוח של 2-3 נקודות "מינוף" –חוזקות שניתן למנף באופן משמעותי לטובת המיזם וכיצד.

נספחים – יש למספר הנספחים

הגשה 3 (סופית) – תיקון הגשה 2 + תכנית אסטרטגית ושיווקית

תכנית אסטרטגית ושיווקית

בפרק האסטרטגיה יופיעו החזון והמטרות של החברה תוך פירוט יעדים לטווח קצר ובינוני. פרק זה יתמקד בניית תוכן האסטרטגי והסבר של האסטרטגיה הגנרית הנבחרת וניסוח ברור של המודל העסקי. המטרה האסטרטגית של העסק חייבת להיות סבירה; כמותית, מדידה ומוגדרת בזמן; ממוקדת; ומנוסחת היטב. בעת בניית המודל העסקי יש להשקיע מחשבה מרובה בכדי ליצור מודל הכנסות ורווחים הגיוני ויעיל. כמו כן, המודל העסקי ינסה לתת דגש לחוזקות החברה וייחודיות השוק וע"י כך לבנות אסטרטגיה תפעולית ושיווקית שתענה בצורה הטובה ביותר על המאפיינים הספציפיים של החברה והשוק.

תכנית השיווק צריכה להתייחס לנושאים שנלמדו בהרצאות ערוצי שיווק, תכנית יציאה לשוק (GTM) מודל ההכנסה הראשוני של החברה והערכות על פוטנציאל המכירות.

מבנה ההגשה

דף שער

תוכן עניינים

1. מהות המיזם (הסעיפים זהים לאלו שהוגדרו בהגשה 1)
2. ניתוח השוק (הסעיפים זהים לאלו שהוגדרו בהגשה 1)

3. תכנית אסטרטגית

- 3.1. הגדרת חזון
- 3.2. מטרות ויעדים
- 3.3. אסטרטגיה גנרית, יתרון תחרותי, מדדים להצלחה וגורמים קריטיים להצלחה
- 3.4. המודל העסקי ומודל ההכנסות של המיזם – אין צורך להציג מודל פיננסי אך יש להציג הערכה ראשונית של פוטנציאל המכירות.
- 3.5. תכנית שיווקית בדגש על תכנית Go To Market

4. ביבליוגרפיה/מקורות מידע

מקורות וסמוכין – שימו לב! לכל נתון והצהרה שמופיעים בתכנית, יש להביא סימוכין ממחקר שוק, מאמר, וכד'. כמעט כל הנושאים מכוסים בגוגל. שאלה נכונה בנושא אותו אתם מחפשים בגוגל, תעלה מספר לא קטן של מאמרים, מחקרים, וכד' בנושא. בחלקם, תצטרכו לחפור כדי להגיע למידע. יש לציין נתונים שלא אומתו בערות שוליים ולהסביר מה צריך לעשות כדי לאשש הנתונים הללו.

את המקורות יש לציין ב"הערות שוליים" בתחתית העמוד (פונקציית Insert Footnote או "הערות שוליים" בוורד). **נא ראו הסבר בנספח ג.**

1. Name The Category, Own The Market, By Christopher Lochhead, <https://leanstartup.co/name-the-category-own-the-market/> Listen to The Lean Startup **Podcast first 20min**, Jan 28, 2020
2. How to build a breakthrough ...the secret of Backcasting, Mike Maples, Jr. Apr 27, 2020 <https://medium.com/@m2jr/how-to-build-a-breakthrough-3071b6415b06>
3. Stanford eCorner: Backcasting and Inflection Points, Ann Miura-Ko, Floodgate, <https://ecorner.stanford.edu/in-brief/backcasting-and-inflection-points/> or go to **Podcast**: ETL Entrepreneurial Thought Leaders, Ann Mariura-Ko (Floodgate) – Disruption and Abundance, Aug. 26, 2020
4. Interviewing customers tips <https://www.slideshare.net/LauraKlein1/shut-the-hell-up-other-tips-for-learning-from-users>
5. "Backward" Market Research, by Alan R. Andreasen, Harvard Business Review May 1985 Issue. Free version: <https://hbr.org/1985/05/backward-market-research>
6. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, Ash Maurya, O'REILLY 2010, **pages 3-45**
7. How to Write a Great Business Plan, William A. Sahlman, Harvard Business Review, July-August 1997
8. YouTube: THE LEAN STARTUP SUMMARY (BY ERIC RIES), Feb 3, 2019 <https://bit.ly/3cD3SAh>
9. YouTube: Running Lean – The Lean Canvas , Ash Maurya <https://bit.ly/37aqBTq>
10. Why Great Innovation Needs Great Marketing, Denise Lee Yohn, Harvard Business Review- FEBRUARY 20, 2019. <https://hbr.org/2019/02/why-great-innovation-needs-great-marketing>
11. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - John Wiley & Sons, 13 Jul 2010
12. Watch - The business model canvas - <https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>

חומרי קריאה (רשות)

1. Talking to Humans: Success starts with understanding your customers, September 23, 2014 by Giff Constable. For a free educational copy go to <https://www.talkingtohumans.com/download.html>
2. Play Bigger: How Pirates, Dreamers, and Innovators Create and Dominate Markets, Al Ramadan, Dave Peterson, Christopher Lochhead, Kevin Maney, HarperCollins, 14 Jun 2016
3. Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, Mark Bergen, Margaret A. Peteraf, MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS Manage. Decis. Econ. 23: 157–169 (2002) <http://assets.csom.umn.edu/assets/71542.pdf>
4. John Gardner, "Personal Renewal", Delivered to McKinsey & Company, Phoenix, AZ November 10, 1990, https://www.pbs.org/johngardner/sections/writings_speech_1.html
5. Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address, <https://youtu.be/UF8uR6Z6KLc>
6. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. Eisenmann, Thomas R. and Ries, Eric and Dillard, Sarah (March 9, 2012). Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2037237
7. Stevenson HH, Gumpert DE. 1985. The heart of entrepreneurship. Harvard Business

אוניברסיטת תל אביב
הפקולטה להנדסה

תכנית עסקית "שם המיזם"

ניתן להוסיף משפט חזון/תיאור המיזם
ניתן להוסיף לוגו

שמות אנשי הצוות ופרטי קשר

תאריך הגשה

בהנחיית "שם המנחה"

נספח ב' – הסבר על ניתוח SWOT

חוזקות

- מה החוזקות של המוצר/חברה שלכם?
- מה הצעת הערך הייחודית?
- מה אתם עושים יותר טוב מכל חברה/פתרון אחר?
- האם יש לחברה משאב ייחודי שאין לאחרים?
- האם יש לה יכולת לבצע בעלות נמוכה יותר באופן שאחרים לא יכולים?
- מה אנשים בשוק רואים את כנקודות החוזק של במוצר/חברה?

יש לבחון את נקודות החוזק ביחס למתחרים של החברה והמוצר. למשל, אם התעשייה מתאפיינת בייצור מאוד זול של המוצר, אז "יכולת לייצר המוצר בזול" היא לא חוזקה. היא הכרח תחרותי.

בחנו את נקודות החוזק של החברה/מוצר הן מנקודת מבט פנימית והן מנקודת המבט של הלקוחות ושל גופים אחרים בשוק. מה החוזקות של המוצר? למה יקנו אותו? מה יגרום לכך שיהיה לתחרות קשה להתחרות איתכם? מה מבטיח הצלחה לאורך זמן? אם אתם מתקשים לזהות נקודות חוזק, רשמו רשימה של מאפייני הארגון/המוצר. כמה מהם, כפי הנראה, יהיו חוזקות.

חסרונות

- מה אפשר לשפר?
- מה כדאי להימנע?
- מה סביר להניח שאנשים בשוק יראו כחולשות של המוצר/החברה?
- אילו גורמים יגרמו לכם לאבד לקוחות או לא להצליח במכירות?

מה החסרונות של המוצר והחברה? מה הדברים שיכולים לגרום למיזם להכשל או לא להגיע ליעדים שלו? גם כאן יש לשקול החסרונות מנקודת מבט פנימית וחיצונית. האם אנשים אחרים תופסים דברים שאתם עושים כחולשה? רואים חולשות שאתם לא רואים? מה המתחרים שלכם עושה טוב יותר טוב ממכם וכיצד זה יכול לפגוע במוצר/חברה שלכם?

עדיף להיות מציאותיים עכשיו, ולהתמודד עם כל אמיתות לא נעימות בהקדם האפשרי.

הזדמנויות

- האם יש מגמות בשוק שפועלות לטובתכם? מה הן נקודות הפיתול שאתם צופים בעתיד?
- אילו הזדמנויות ייחודיות למוצר/חברה אתם יכולים לזהות?

הזדמנויות יכולות לבוא מדברים כגון:

- שינויים בטכנולוגיה ובשווקים בקנה מידה רחב וצר.
- שינויים במדיניות הממשלה קשורים לתחום של המוצר/חברה.
- שינויים בדפוסים חברתיים, פרופילי אוכלוסייה, שינויים באורח החיים, וכן הלאה.
- אירועים מקומיים.

גישה שימושית היא להסתכל על החוזקות של החברה לשאול אילו הזדמנויות כל אחת המחוזקות פותחת פני המוצר/החברה. לחלופין, להסתכל על החולשות ולשאול האם ניתן לפתוח הזדמנויות על ידי חיסול אותן חולשות.

איומים

- אילו מכשולים מרכזיים יש בפניכם? כאלו שיכולים לגרום לכך שהמיזם לא יצליח לקום בכלל או שפעילותו תתקל בבעיות.
- אילו מכשולים אתם מתמודדים?
- מה עושים המתחרים וכיצד זה יכול לפגוע במוצר/חברה?
- כיצד תקני איכות, מפרטי מוצר/שרות, או רגולציה יכולים להשפיע לרעה?
- האם שינויי טכנולוגיה מאיימים על המוצר או השוק?
- האם יש לחברה חובות או קשיי תזרים מזומנים?
- האם החולשות (כפי שזוהו קודם) עשויות לאיים ברצינות על העסק שלכם?

נספח ג' – כללי הציטוט

מראי מקום - הפניות בגוף הטקסט

המטרה של מראי מקום היא להפנות למקור הטיעון/הנתון אותו אתם מציינים בתוכנית. כל נתון חייב להיות מבוסס ולכן חייב להתלוות אליו מראה מקום. הרציונל בשיטה הוא להפנות בצורה מדויקת ומתמצתת על מנת שלא לפגוע ברצף הקריאה. מראה המקום אמור להפנות את הקורא לרשימה הביבליוגרפית שם ניתן לקבל מידע המלא על הפריט המוזכר.

מראה מקום כולל (בתוך סוגריים) את שם המשפחה של המחבר/ים ואת השנה בה פורסם החיבור כשהם מופרדים באמצעות פסיק.
מראי המקום יהיו תמיד בשפת המקור בה פורסם הטקסט המצוטט, פריטים באנגלית מחייבים מראה מקום באנגלית וכך לגבי עברית. הקפידו על אותיות ראשיות בתחילת השם בלבד.
כל פריט אליו מתייחסים בגוף העבודה באמצעות מראה מקום חייב להופיע ברשימה ביבליוגרפית בסוף העבודה. אסור לכלול ברשימה הביבליוגרפית פריטים ללא התייחסות בגוף העבודה.

אנא השתמשו בהערות שוליים

- אנא ציינו את כל **מראות מקום** – המקורות בעבודה עליהן אתם נסמכים – בהערות שוליים.
- במידה ומדובר בלינק לאתר, יש לוודא שניתן ללחוץ על הלינק כדי להגיע לאתר.
- במידה ומדובר במאמר ארוך, יש לציין את העמוד והפסקה בה מופיע הציטוט או הנתון עליו אתם נסמכים בעבודה.