

## מדריך לתכנון אסטרטגי למנהלים

### מניתוח הסביבה העסקית לבחירת מהלך ולישום

טקטרנדס ייעוץ וניהול בע"מ | מאז 1987

#### תקציר מנהלים

תכנון אסטרטגי מאפשר לבחון את מצב החברה, לזהות שינויים בסביבה העסקית ולבחור את כיווני הפעולה המתאימים. התהליך משלב ניתוח נתונים, הערכת חלופות וגיבוש תוכנית יישום. הבחינה מתייחסת לתנאי השוק, ללקוחות, למתחרים, לרווחיות וליכולות הארגון. בנוסף, היא בודקת איומים, הזדמנויות והשפעות אפשריות של שינויים טכנולוגיים, כלכליים ורגולטוריים.

התהליך כולל חמישה שלבים:

- ניתוח : בחינת הסביבה העסקית, פעילות החברה והזירה התחרותית.
  - זיהוי : איתור פערים, יתרונות תחרותיים, איומים והזדמנויות.
  - בחירה : השוואת חלופות לפי כדאיות, השקעה, סיכון ויכולת ביצוע.
  - יישום : הגדרת פעולות, אחריות, משאבים ולוחות זמנים.
  - בקרה : מדידת התקדמות, טיפול בפערים ועדכון התוכנית.
- המטרה היא לתרגם את הכיוון העסקי להחלטות מעשיות ולמהלכים הניתנים ליישום ולמדידה.

#### תוכן עניינים

1. הגדרת הכיוון והמטרות העסקיות.....2
2. ניתוח הסביבה העסקית.....2
3. בחינת החברה וביצועיה.....3
4. ניתוח המתחרים והיתרון התחרותי.....5
5. איומים, הזדמנויות ותרשישים.....6
6. גיבוש חלופות ובחירת מהלך.....7
7. בניית תוכנית יישום.....8
8. מדידה, בקרה ועדכון.....10
9. מסגרת העבודה: שאלות לבחינה ניהולית.....11
10. אודות טקטרנדס וקריאה נוספת.....13

## 1. הגדרת הכיוון והמטרות העסקיות

תכנון אסטרטגי מתחיל בהבהרת התוצאות שהחברה מבקשת להשיג. הכיוון עשוי להתייחס לצמיחה, לרווחיות, למעמד התחרותי או לשינוי במבנה הפעילות. הגדרתו מסייעת למקד את הניתוח ולהבחין בין הזדמנויות רלוונטיות לבין אפשרויות שאינן מתאימות לחברה.

### 1.1. חזון ועקרונות פעולה

החזון מגדיר את המצב העתידי שהחברה מבקשת ליצור. הוא עשוי להתייחס לתחומי פעילות, לקבוצות לקוחות, לפריסה גיאוגרפית או ליכולות מקצועיות. עקרונות הפעולה מגדירים את אופן ההתנהלות במסגרת הכיוון שנבחר. הם יכולים לכלול איכות, אמינות, מקצועיות, שירות או אחריות כלפי לקוחות ועובדים. כדי לתרום לקבלת החלטות, החזון צריך לשקף בחירה עסקית ברורה ולא להסתכם בהצהרה כללית.

### 1.2. מטרות ויעדים

המטרות מגדירות את התוצאות שהחברה מבקשת להשיג. היעדים הופכים את המטרות לנתונים שניתן לבדוק לאורך זמן. לדוגמה:

- שיפור הרווחיות בתחום פעילות מסוים.
  - הרחבת בסיס הלקוחות.
  - צמצום התלות בלקוח מרכזי.
  - כניסה לשוק נוסף.
  - הגדלת חלקם של מוצרים רווחיים.
  - שיפור זמינות המוצרים.
  - קיצור זמני אספקה.
  - פיתוח מקור הכנסה חדש.
- לכל יעד נדרש להגדיר תוצאה מבוקשת ומסגרת זמן.

### 1.3. הקשר בין מטרות למהלכים

מהלך אסטרטגי הוא דרך פעולה המקדמת מטרה מוגדרת. לדוגמה, חברה המתמודדת עם שחיקה ברווחיות עשויה לבחון שינוי בתמהיל המוצרים או במבנה העלויות. לעומתה, חברה התלויה במספר מצומצם של לקוחות עשויה לבחון פנייה למגזרים נוספים. המטרות צריכות להגדיר תוצאה מבוקשת, ולא רק כוונה כללית.

## 2. ניתוח הסביבה העסקית

### 2.1. שינויים גיאופוליטיים וכלכליים

שינויים גיאופוליטיים עשויים להשפיע על שווקים, נתיבי הובלה וזמינות חומרי גלם. הם עלולים ליצור מגבלות סחר, להגדיל עלויות ביטוח או לשבש התקשרויות עם ספקים. במקביל, תנאים כלכליים משפיעים על כוח הקנייה ועל יכולת המימון. הבדיקה כוללת:

- שיעורי ריבית.
- תנודות בשערי מטבע.

- מחירי חומרי גלם ואנרגיה .
- זמינות אשראי .
- עלויות הובלה .
- שינויים בביקוש .
- התפתחות מחירים בענף .

המשמעות העסקית נבחנת לפי החשיפה של החברה לכל אחד מהגורמים.

## 2.2. רגולציה, טכנולוגיה ומגמות חברתיות

שינויים רגולטוריים עשויים להשפיע על רישוי, תקינה, ייבוא, העסקה ודרישות סביבתיות. התפתחויות טכנולוגיות עשויות לשנות מוצרים, תהליכי ייצור ודרכי הגעה לשוק. בנוסף, שינויים חברתיים משפיעים על הרגלי צריכה, ציפיות לקוחות וזמינות עובדים. לדוגמה, טכנולוגיה חדשה עשויה לקצר זמני ייצור או ליצור תחליף למוצר קיים. שינוי בהרגלי הרכישה עשוי להעביר חלק מהפעילות לערוץ מכירה אחר.

## 2.3. ניתוח הסביבה באמצעות PESTEL

מודל PESTEL מארגן את הבדיקה לפי שישה תחומים :

| תחום     | נושאים לבחינה                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------|
| פוליטי   | מדיניות ממשלתית, מגבלות סחר ומצב גיאופוליטי.              |
| כלכלי    | ריבית, אינפלציה, שערי מטבע, אשראי ועלויות.                |
| חברתי    | הרגלי צריכה, שינויים דמוגרפיים ומאפייני תעסוקה.           |
| טכנולוגי | אוטומציה, טכנולוגיות חדשות, מערכות מידע ופתרונות חלופיים. |
| סביבתי   | דרישות סביבתיות, עלויות אנרגיה וניצול משאבים.             |
| משפטי    | רגולציה, תקינה, רישוי והתחייבויות חוזיות.                 |

הבדיקה מתמקדת בגורמים הרלוונטיים לחברה ובהשפעתם האפשרית. לדוגמה, עלייה בעלויות ההובלה עשויה להשפיע על רווחיות הייבוא. שינוי בתקינה עשוי לחייב התאמת מוצר. התוצר הוא רשימת גורמים חיצוניים המשפיעים על הביקוש, העלויות או יכולת הפעולה.

## 3. בחינת החברה וביצועיה

בחינת החברה מספקת תמונת מצב של הפעילות, מקורות הרווחיות ויכולות הביצוע.

### 3.1. מוצרים, שירותים ותחומי פעילות

מיפוי הפעילות בוחן מה החברה מוכרת ומהי תרומתו של כל תחום. הבדיקה כוללת :

- היקף המכירות .
- רווחיות לפי מוצר או שירות .
- רמת הבידול .
- מאפייני הביקוש .
- אורך חיי המוצרים .
- הצורך בפיתוח או בהתאמה .

- משך פיתוחם של מוצרים חדשים .

- השפעת הטכנולוגיה על ההצעה הקיימת .

מוצר בעל מכירות גבוהות אינו בהכרח מוצר בעל תרומה גבוהה לרווחיות.  
לכן, יש לבחון גם את המשאבים הנדרשים לייצורו, למכירתו ולמתן השירות.

### 3.2. לקוחות, שווקים וערוצי מכירה

בחינת הלקוחות מתמקדת במקורות ההכנסה ובמאפייני הביקוש.  
היא כוללת:

- קבוצות הלקוחות המרכזיות .
  - רווחיות לפי לקוח או מגזר .
  - פריסה גיאוגרפית .
  - היקף הפעילות בכל שוק .
  - תלות בלקוחות מרכזיים .
  - ערוצי מכירה והפצה .
  - אופן הרכישה .
  - הגורמים המעורבים בהחלטת הקנייה .
- הבדיקה מאפשרת לזהות שינוי בצורכי הלקוחות, תלות עסקית או אפשרות להרחבת הפעילות.

### 3.3. רווחיות ומבנה העלויות

הערכת הביצועים אינה יכולה להסתמך על מחזור המכירות בלבד.  
יש לבחון את התרומה העסקית ברמת מוצר, לקוח ותחום פעילות.  
הניתוח מתייחס ל:

- עלויות ישירות ועקיפות .
  - תמחור והנחות .
  - עלויות רכש .
  - עלויות ייצור .
  - הוצאות מכירה ושירות .
  - ניצול קיבולת .
  - מלאי והון חוזר .
  - זמני אספקה ועלויות לוגיסטיות .
- הממצאים מסייעים לזהות פעילות הצורכת משאבים מעבר לתרומתה.

### 3.4. יכולות, משאבים ומגבלות

בדיקת היכולות בוחנת את האמצעים העומדים לרשות החברה.  
היא כוללת:

- ניסיון ניהולי ומקצועי .
- כוח אדם .
- מערכות מידע .

- יכולות פיתוח .

- תשתיות וקיבולת ייצור .

- מערכי מכירות ושירות .

- קשרים עם ספקים ולקוחות .

- יכולת מימון .

לצד המשאבים הקיימים, יש לזהות מגבלות העשויות להשפיע על המשך הפעילות.

המגבלות יכולות לנבוע ממחסור בעובדים, מקיבולת מוגבלת, ממערכות מידע לא מתאימות או ממקורות מימון מצומצמים.

### 3.5. מיקום החברה במחזור הצמיחה

שלב ההתפתחות של החברה משפיע על סוג ההחלטות הנדרשות.

חברה בשלבי התרחבות עשויה להידרש לפיתוח תשתיות, גיוס עובדים והגדלת מקורות המימון.

חברה בשוק בוגר עשויה להתמקד ברווחיות, בבידול או בפיתוח תחומי פעילות נוספים.

לעיתים, ירידה בביקוש או שחיקה מתמשכת מחייבות שינוי במודל הפעילות.

הבנת שלב ההתפתחות מסייעת להתאים את המטרות למצבה העסקי של החברה.

## 4. ניתוח המתחרים והיתרון התחרותי

בחינת המתחרים נועדה להבין כיצד החברה ממוקמת ביחס לחלופות בשוק.

### 4.1. מיפוי המתחרים

המיפוי כולל:

- מתחרים ישירים .

- חברות הפועלות בשווקים משיקים .

- פתרונות חלופיים .

- גורמים חדשים הנכנסים לענף .

לגבי כל מתחרה נבדקים תחומי הפעילות, קבוצות הלקוחות, הפריסה הגיאוגרפית ומעמדו בשוק.

כאשר קיימים נתונים זמינים, ניתן לבחון גם היקפי פעילות ונתחי שוק.

### 4.2. השוואת מוצרים, מחירים ויכולות

ההשוואה מתייחסת למאפיינים המשפיעים על החלטת הרכישה.

בין הנושאים הנבדקים:

- איכות המוצרים .

- מחירים .

- זמינות וזמני אספקה .

- רמת השירות .

- יכולות טכנולוגיות .

- היקף הפעילות השיווקית .

- מערכי מכירות .

- השקעה במחקר ובפיתוח .

- התאמה לצורכי הלקוחות .

המטרה היא לזהות הבדלים בעלי השפעה עסקית, ולא רק לאסוף מידע כללי.

#### 4.3. שינויים בזירה התחרותית

תנאי התחרות עשויים להשתנות בעקבות :

- כניסת מתחרים חדשים .
  - מיזוגים ורכישות .
  - פיתוח מוצרים חלופיים .
  - אימוץ טכנולוגיות חדשות .
  - שינוי בערוצי ההפצה .
  - מעבר ספקים למכירה ישירה .
  - גיוס בעלי תפקידים מרכזיים בידי מתחרים .
- בחינת המהלכים מאפשרת להעריך אם השוק משתנה בהדרגה או עובר שינוי רחב יותר.

#### 4.4. הערכת היתרון התחרותי

יתרון תחרותי עשוי להתבסס על טכנולוגיה, מומחיות, איכות, שירות, מחיר או זמינות. כדי להעריך את משמעותו, נדרש לבדוק :

- האם הלקוחות מזהים אותו ?
- האם הוא משפיע על בחירתם ?
- האם המתחרים יכולים לצמצם את הפער ?
- האם ניתן לשמר אותו לאורך זמן ?

בנוסף למתחרים הישירים, יש לבחון פתרונות חלופיים וגורמים חדשים הנכנסים לענף. יתרון תחרותי נבחן לפי תרומתו לבחירת הלקוח וליכולת החברה לשמור על רווחיות. יתרון שהתבסס בעבר על מחיר או זמינות עשוי להיחלש בעקבות שינוי טכנולוגי או כניסת מתחרה. התוצר הוא הערכת מעמד החברה בזירה התחרותית והגורמים המחזקים או מחלישים אותו.

#### 5. איומים, הזדמנויות ותרחישים

שלב זה מרכז את משמעות הממצאים שנאספו.

##### 5.1. חיבור הממצאים באמצעות SWOT

ניתוח SWOT מחלק את הממצאים לארבע קבוצות :

| תחום      | משמעות                                         |
|-----------|------------------------------------------------|
| חוזקות    | יכולות ונכסים המעניקים לחברה יתרון             |
| חולשות    | מגבלות פנימיות המקשות על הביצוע                |
| הזדמנויות | שינויים חיצוניים העשויים לפתוח אפשרויות עסקיות |
| איומים    | התפתחויות העלולות לפגוע בפעילות                |

הערך של הניתוח נוצר בחיבור בין הממצאים. לדוגמה, יכולת פיתוח קיימת עשויה לאפשר התאמת מוצר לצורך חדש בשוק.

לעומת זאת, תלות בספק יחיד עשויה להגביר את החשיפה לשיבושי אספקה.

## 5.2. הערכת איומים והזדמנויות

כדי לקבוע סדרי עדיפויות, נדרש להעריך:

- את ההסתברות להתפתחות השינוי.
- את עוצמת ההשפעה האפשרית.
- את תחומי הפעילות שצפויים להיות מושפעים.
- את הזמן העומד לרשות החברה.
- את אפשרויות הפעולה.

לא כל איום מחייב תגובה מיידית, ולא כל הזדמנות מצדיקה השקעה.

הבחינה נועדה למקד את תשומת הלב בהתפתחויות בעלות משמעות עסקית.

## 5.3. בניית תרחישים ובחינת משמעותם

כאשר העתיד אינו ברור, ניתן לבחון כמה אפשרויות. לדוגמא:

| משמעות לחברה                      | השפעה אפשרית                         | תרחיש               |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| בחינת שיפור ביצועים והרחבה מדורגת | שינוי מתון בביקוש ובתחרות            | המשך התנאים הקיימים |
| בדיקת הבידול והרווחיות            | כניסת מתחרה חדש או ירידת מחירים      | הגברת התחרות        |
| בחינת התאמת מוצרים ופיתוח יכולות  | הופעת פתרון חלופי למוצר קיים         | שינוי טכנולוגי      |
| הערכת ההשקעה ויכולת הכניסה        | התפתחות ביקוש בקרב קבוצת לקוחות חדשה | פיתוח שוק נוסף      |
| בחינת ספקים חלופיים ומדיניות מלאי | מחסור בחומרי גלם או עיכוב בהובלות    | שיבוש באספקה        |

לכל תרחיש יש להעריך את ההסתברות, עוצמת ההשפעה ויכולת התגובה.

המטרה אינה לחזות את העתיד אלא לבנות רשימת סוגיות המחייבות החלטה או היערכות למצבים שונים.

## 6. גיבוש חלופות ובחירת מהלך

### 6.1. זיהוי כיווני פעולה

חלופות אפשריות כוללות:

- פיתוח מוצר חדש.
- התאמת מוצרים קיימים.
- הרחבת פעילות בקרב לקוחות קיימים.
- כניסה לשוק גיאוגרפי נוסף.
- פנייה למגזר לקוחות חדש.
- שינוי תמהיל המוצרים.
- יציאה מתחומי פעילות שאינם רווחיים.
- פיתוח שותפויות עסקיות.
- רכישת חברה או פעילות.

- הקמת מיזם משותף .
- שינוי ערוצי המכירה .
- התאמת המודל העסקי .
- שיפור מערך התפעול .
- שינוי מבנה העלויות .

אפשר לבחון גם מהלכים המשלבים כמה תחומים, בהתאם ליכולת החברה.

## 6.2. השוואת חלופות

כל חלופה נבחנת לפי קריטריונים אחידים.

| קריטריון              | שאלת בחינה                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------|
| התאמה למטרות          | כיצד החלופה מקדמת את הכיוון העסקי?           |
| פוטנציאל שוק          | מהו היקף הביקוש האפשרי?                      |
| רווחיות               | מה צפויה להיות התרומה לאחר בחינת העלויות?    |
| השקעה                 | אילו משאבים כספיים וארגוניים נדרשים?         |
| יכולת ביצוע           | אילו פערים נדרש להשלים?                      |
| זמן הבשלה             | מתי ניתן לצפות להתקדמות ולתוצאות?            |
| סיכון                 | מה עלול לפגוע ביישום?                        |
| השפעה על פעילות קיימת | כיצד המהלך ישפיע על לקוחות, עובדים ותהליכים? |
| גמישות                | האם ניתן להתאים את המהלך במקרה של שינוי?     |

הבחירה אינה מתבססת על הפוטנציאל לבדו.

היא מביאה בחשבון את היחס בין התועלת, ההשקעה, הסיכון ויכולת הביצוע.

התוצר הוא מהלך מוגדר וסדר עדיפויות לביצוע.

## 6.3. בחירת מהלך וקביעת סדרי עדיפויות

בחירת המהלך צריכה להגדיר :

- מה החברה מבקשת לקדם .
- מהי התוצאה הצפויה .
- אילו תנאים נדרשים .
- מהם הסיכונים המרכזיים .
- אילו פעולות יקבלו קדימות .

כאשר קיימות כמה אפשרויות, סדר העדיפויות נקבע לפי תרומתן ויכולת הביצוע.

לעיתים, מימוש מהלך אחד תלוי בהשלמת פעולה מוקדמת, כגון גיוס עובדים או התאמת מערכת מידע.

## 7. בניית תוכנית יישום

תוכנית היישום מתרגמת את ההחלטות לפעולות.

### 7.1. תרגום המהלך לפעולות

תוכנית היישום מפרקת כל החלטה לפעולות מוגדרות.

לדוגמה, כניסה לשוק חדש עשויה לכלול :

- בדיקת גודל השוק .

- זיהוי קבוצות לקוחות .

- בחינת מתחרים .

- התאמת המוצר .

- בדיקת דרישות תקינה .

- קביעת מודל תמחור .

- בחירת ערוץ מכירה .

- הכנת תוכנית מסחרית .

הפעולות צריכות להיות מוגדרות ברמה המאפשרת ביצוע ובקרה.

## 7.2. חלוקת אחריות והקצאת משאבים

לכל פעולה נקבע גורם אחראי.

האחריות כוללת הובלה, תיאום עם גורמים נוספים ודיווח על התקדמות.

בנוסף, יש להקצות:

- תקציב .

- כוח אדם .

- זמן הנהלה .

- תשתיות .

- מערכות מידע .

- ספקים או גורמים מקצועיים .

בשלב זה נבחנת גם השפעת התוכנית על הפעילות השוטפת.

## 7.3. קביעת לוחות זמנים ואבני דרך

לוחות הזמנים מגדירים את סדר הביצוע.

אבני הדרך מציינות שלבים שהשלמתם נדרשת להמשך.

לדוגמה:

- אישור תקציב .

- השלמת בדיקת שוק .

- בחירת ספק או מפיץ .

- התאמת מוצר .

- התחלת פעילות מסחרית .

- בחינת תוצאות ראשונית .

הגדרת אבני דרך מאפשרת לזהות עיכובים לפני שהם משפיעים על התוצאה העסקית.

## 7.4. בניית תוכנית פעולה

לכל פעולה נדרשים ארבעה רכיבים:

- גורם אחראי.

- משאבים.

- מועד ביצוע.
  - תוצאה נדרשת.
- לדוגמה, תוכנית לכניסה לשוק חדש :

| פעולה               | אחראי                    | משאבים                | מועד       | תוצאה נדרשת                   |
|---------------------|--------------------------|-----------------------|------------|-------------------------------|
| מיפוי שוק           | מנהל פיתוח עסקי          | נתוני שוק וזמן צוות   | חודש ראשון | זיהוי לקוחות ומתחרים          |
| התאמת מוצר          | מנהל מוצר                | שעות פיתוח ובדיקות    | חודש שני   | הגדרת שינויים נדרשים          |
| בחירת ערוץ מכירה    | מנהל מכירות              | תקציב התקשרות או גיוס | חודש שלישי | בחירת מפיץ או הקמת מערך מכירה |
| קביעת תמחור         | מנהל כספים ומנהל מכירות  | נתוני עלות ותנאי שוק  | חודש שלישי | אישור מחיר ותנאים מסחריים     |
| תחילת פעילות מסחרית | צוות מכירות              | זמן צוות וחומרי מכירה | חודש רביעי | יצירת הזדמנויות עסקיות        |
| בחינת תוצאות        | מנהל הפעילות ומנהל כספים | נתוני מכירות ועלויות  | חודש שישי  | הערכת רווחיות והתקדמות        |

אחריות ההנהלה היא לחבר את התוכנית לתקציב, לתוכניות העבודה ולניהול השוטף. התוצר הוא תוכנית פעולה הכוללת אחריות, לוחות זמנים ומשאבים.

## 8. מדידה, בקרה ועדכון

מנגנון הבקרה מאפשר לבחון את התקדמות היישום ואת התוצאות העסקיות.

### 8.1. מדדי תוצאה ומדדים מובילים

מדדי ביצוע מרכזיים, KPI, צריכים להתאים למטרות שהוגדרו.

ניתן להבחין בין שלושה סוגי מדידה :

| סוג המדד      | מה נבדק                 | דוגמאות                                 |
|---------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| מדדי תוצאה    | השפעה עסקית בפועל       | הכנסות, רווחיות, תזרים, נתח שוק         |
| מדדים מובילים | סימנים מוקדמים להתקדמות | הזדמנויות מכירה, הצעות מחיר, שיעור המרה |
| אבני דרך      | השלמת שלבים בתוכנית     | אישור תקציב, התאמת מוצר ותחילת פעילות   |

כאשר מתגלה פער, נדרש לזהות את מקורו ולקבוע פעולה מתקנת. במקביל, יש לבדוק אם ההנחות שעליהן התבססה התוכנית עדיין תקפות.

שינוי בביקוש, בתחרות או בעלויות עשוי להצדיק התאמת יעדים או בחינה מחודשת של המהלך. התוצר הוא מנגנון מעקב המאפשר לזהות פערים ולעדכן החלטות.

## 8.2. בחינת התקדמות ופעולות מתקנות

מעקב תקופתי מאפשר לזהות פערים בין התוכנית לבין הביצוע. הפערים עשויים לנבוע מ:

- עיכוב בפיתוח .
- מחסור בכוח אדם .
- השקעה גבוהה מהצפוי .
- קצב מכירות נמוך .
- שינוי בתנאי השוק .
- בעיות באספקה .
- תגובה של מתחרים .

בהתאם לממצאים ניתן להתאים משאבים, לשנות לוחות זמנים או לעדכן את אופן הביצוע.

## 8.3. עדכון התוכנית וההנחות העסקיות

הבקרה אינה מתמקדת רק בשאלה אם הפעולות הושלמו. היא בודקת גם אם ההנחות העסקיות עדיין מתאימות לתנאי הפעילות. שינוי בביקוש, בתחרות או ביכולת המימון עשוי לחייב התאמת יעדים. במקרים אחרים תידרש בחינה מחודשת של המהלך שנבחר.

## 9. מסגרת העבודה: שאלות לבחינה ניהולית

### 9.1. מטרות וכיוון עסקי

- מה החברה מבקשת להשיג ?
- אילו תחומי פעילות נמצאים בעדיפות ?
- מהן התוצאות הרצויות ?
- האם היעדים מוגדרים במסגרת זמן ?

### 9.2. הסביבה העסקית

- אילו שינויים משפיעים על השוק ?
- כיצד משתנים הביקוש והעדפות הלקוחות ?
- אילו התפתחויות כלכליות, טכנולוגיות או רגולטוריות דורשות היערכות ?
- אילו הנחות שהנחו את החברה בעבר כבר אינן תקפות ?

### 9.3. החברה וביצועיה

- אילו מוצרים ולקוחות תורמים לרווחיות ?
- היכן קיימת תלות בלקוחות או בספקים ?
- אילו יכולות קיימות ?
- מהם הפערים המשפיעים על הביצוע ?
- האם המבנה הארגוני והתפעולי מתאים להמשך הפעילות ?

#### 9.4. התחרות

- מי המתחרים המרכזיים ?
- כיצד משתנים המחירים ותנאי השוק ?
- מהו היתרון התחרותי של החברה ?
- האם הלקוחות עדיין מייחסים לו ערך ?
- אילו מהלכים של מתחרים עשויים לשנות את הזירה ?

#### 9.5. איומים והזדמנויות

- אילו התפתחויות עלולות לפגוע בפעילות ?
- היכן עשויות להופיע אפשרויות עסקיות ?
- אילו תרחישים מצדיקים היערכות ?
- מהם הסיכונים המוקדמים לשינוי ?

#### 9.6. חלופות ויישום

- אילו כיווני פעולה עומדים בפני החברה ?
- מהי התרומה העסקית של כל אפשרות ?
- אילו השקעות נדרשות ?
- מהי רמת הסיכון ?
- מי אחראי לביצוע ?
- מהם לוחות הזמנים ?
- כיצד תיבחן ההתקדמות?

## 10. אודות טקטרנדס וקריאה נוספת

תכנון אסטרטגי נבחן ביכולת לתרגם את המטרות העסקיות למהלכים ישימים. בחינת החברה, תנאי השוק והחלופות מאפשרת לקבוע סדרי עדיפויות ולהתאים את הפעילות לשינויים. הצלחת התהליך תלויה בהקצאת אחריות ומשאבים ובמעקב אחר התוצאות. טקטרנדס ייעוץ וניהול בע"מ מלווה חברות והנהלות מאז 1987. הליווי משלב היבטים עסקיים, פיננסיים, ארגוניים ותפעוליים, מאבחן וגיבוש תוכנית פעולה ועד יישום ובקרה.

### נושאים נוספים באתר טקטרנדס:

#### [ייעוץ אסטרטגי וחדשנות עסקית](#)

בחינת הכיוון העסקי, ההזדמנויות ויכולת היישום.

#### [אסטרטגיה עסקית](#)

הגדרת מטרות, סדרי עדיפויות והחלטות המשפיעות על פעילות החברה.

#### [תכנון אסטרטגיה עסקית](#)

מעבר מניתוח המצב העסקי לגיבוש תוכנית עבודה.

#### [אסטרטגיית צמיחה וחדשנות](#)

בחינת מנועי צמיחה לפי פוטנציאל שוק, השקעה, סיכון ויכולת ביצוע.

#### [ייעוץ שיווקי](#)

בחינת שווקים, לקוחות, מיצוב וערוצי הגעה לשוק.

#### [פיתוח ארגוני](#)

התאמת המבנה הארגוני, התפקידים ותהליכי העבודה למטרות החברה.

#### [ניהול פיננסי ותמחיר](#)

ניתוח רווחיות, עלויות והמשמעות הכלכלית של החלטות עסקיות.

#### [ניהול שרשרת האספקה](#)

התאמת תהליכי רכש, מלאי, ייצור והפצה למטרות החברה.

#### [מערכות מידע](#)

תמיכה בתהליכי עבודה, ניתוח נתונים ובקרה ניהולית.

#### [ניהול סיכונים](#)

זיהוי חשיפות העלולות להשפיע על הפעילות ועל יישום התוכנית.

לבחינת צורכי החברה, האתגרים העסקיים וגיבוש דרכי הפעולה המתאימות, ניתן ליצור קשר עם טקטרנדס ייעוץ וניהול בע"מ

לאתר החברה: [www.techtrends.co.il](http://www.techtrends.co.il)

טלפון: 09-9552287

דוא"ל: [motti@techtrends.co.il](mailto:motti@techtrends.co.il)

[ליצירת קשר](#)