



גיוס הון במשבר-  
כלים לניהול סיכונים

דר' אלעזר זוננשיין  
מנכ"ל מדיגוס



# כמה, למה, ממי, מתי, איך?

- כמה שיותר (ועוד קצת)

- כי צריך

- מכולם

- בכל רגע נתון

- בכל האמצעים



# המחזוריות בחברות ביומד

- פיתוח
- אבות טיפוס
- ניסויים / רגולוציה
- הקפאת תכן
- סדרה קצרה (מעבר מפיתוח לייצור)
- סדרה גדולה.
- טעות גדולה / טעות קטנה
- EXIT ? (בדרך... השותף האסטרטגי ברח, הניסוי לא מספק תוצאות, היזם השתגע, קבלני המשנה לא מייצרים בזמן, שכחו שצריכים לקרוא פטנטים, המודל המוקדם לא מקובל על ה-FDA, ועוד מאות אירועים דומים).



# ההנהלה הבכירה

- CFO – אין מספיק כסף לכל הפעילויות נא לקצץ
  - VPM – ללא פעילות שיווק ומוצרים נוספים אין EXIT
  - VPRD – לא משקיעים מספיק משאבים המוצר לא מושלם או לא מוכן לניסויים.
  - VPBD – בלי כנסים, פגישות עם חברות לא יהיה שיתוף פעולה אסטרטגי, צריך להראות פלטפורמה.
  - VPRA – בלי ניסויים רבים אין וולידציה ואין הוכחת בטיחות או יעילות, צריך עוד אתרי ניסוי ועוד רופאים.
- המשקיעים, הדירקטוריון, רוצים הצלחה כמה שיותר מהר.**



# כמה צריך לגייס?

- תוכנית עבודה חייבת להיות מושתת על ניהול סיכוני פיתוח, סיכוני ניסויים, סיכוני רגולציה, סיכוני שיווק, סיכוני מכירות וכד'.
- כימות הסיכונים בסולם 1-5 מוכפל בעלות המשוערת של הפעילות בתקציב תייצר את סך הסכום הנדרש ללא טעות בתוכניות (זה אף פעם לא קורה).
- קח בחשבון תקציב פיתוח נוסף להדגים צמיחה.
- **המלצה תכפילו בשתיים למקרה הנומינלי (לבעלי לב חזק) וארבע למקרה של קטסטרופה (שונא סיכון מושבע וקרנות עשירות).**



# למה לגייס ?

- כי שצריך, ממש אין. הראשונים שיברחו יהיו בעלי ההון כגון קרנות והחברות הגדולות.
- כי אף אחד לא יודע מה יקרה מחר – השיווק הודיע שהמוצר שפותח אינו המוצר הנכון.
- כי התוכניות לא בדיוק מתממשות (קבלן המשנה הודיע שהמכונה נהרסה והוא קונה חדשה, תחכו 4 חודשים).
- כי המימוש עולה יותר ממה שתכננת (מנהל הפיתוח הודיע לאחר חודשיים שצריך יותר עובדים וזה יעלה פי שלוש).
- כי רוצים להראות שהחברה גדלה.
- **מסקנה: לגייס כמה שיותר ואפילו סכומים קטנים. כלל אצבע - לפחות 18 חודשים קדימה.**



## ממי ?

- סכומים קטנים 1-2 מיליון דולר, קרנות בארץ, מוסדיים, אנג'לים, רשתות משקיעים, חממות, חברים, ירושה של הסבתא וכד'.
- סכומים עד 5-10 מיליון דולר- הנפקה לציבור, משקיע אסטרטגי, קרנות הון סיכון, שילוב השקעה עם המדען הראשי, בעלי מניות גדולים בחברה.
- סכומים גדולים מ-15 מיליון דולר, בנק השקעות בארה"ב, אירופה או יפן, מגייסי כספים מקצועיים (עמלות גדולות), משקיע אסטרטגי, קונסורציום של קרנות הון סיכון, הנפקה לציבור.
- **המלצה: לעבוד קשה ולחפש אותם מהיום הראשון.**



# מתי?

- מפגש רצונות בין היזם למשקיעים
  - היזם מעוניין להראות תוצאות (התקדמות) ולכן מניח שידולל כמה שפחות, המשקיעים רוצים נתח כמה שיותר גדול.
  - אירועים חיצוניים עלולים להשפיע לרעה על השווי.
  - החברה נדרשת לקצב שריפת מזומנים על מנת לעמוד בתוכניות.
  - כשבאמת צריך לגייס אף משקיע לא עומד אצלך בתור.
  - תוחלת הזמן לגיוס יכולה להגיע גם לשנה ויותר.
- המלצה: לא לחכות, לגייס באופן שוטף. בעת משבר יש להתפשר או לשנות מקצוע לקוסם.**





# איך מגייסים בעת משבר?

- תוכנית גיוס (בדומה לתוכנית כיבוש יעד במלחמה).
  - אבני דרך, רשימת משקיעים פוטנציאליים, היכרויות ישנות, כנסי משקיעים, בנקי השקעות, חברות, בקיצור כולם.
  - תוכנית עסקית ממוקדת שנכתבה היטב (רק אנגלית).
  - מצגת פשוטה שמדברת בשפה בהירה (בלי אקרובטיקה).
  - הכנה ע"י סימולציות לשאלות ותשובות.
  - הפעלת השדרה הניהולית בחברה לגיוס.
  - מו"מ רק ע"י גורם אחד.
  - ניהול סיכוני הגיוס באמצעות טבלאות וסימולציות.
- המלצה: קבלו סיוע ממגייסי הון מקצועיים בארץ וחו"ל.**



# ניהול הסיכונים בעת גיוס

ניתוח משמעויות הסיכון, באמצעות :

**איתור הסיכון**, השלכות הסיכון על הלו"ז, גובה הגיוס ותכולת המשימות הנדרשות.

**הערכת הסתברות להתרחשות הסיכון** (ציון בין 1 ל-5)  
**הערכת חומרת השפעת הסיכון** (ציון בין 1 ל-5).

קביעת חומרת הסיכון תחושב עפ"י : מכפלת ההסתברות להתממשות הסיכון בעלות הנזק מהתממשות הסיכון . ההסתברות תקבע עפ"י ניסיון או הערכות מיועצים מנוסים.

**הגדרת מדדים לכל סיכון** המלמדים על גידול משמעותי בהסתברות להתרחשותו לצורך נקיטת אמצעים ופעולות מנע טרם התרחשותו .



# דירוג הסיכונים

## מטריצת דירוג הסיכונים:

מדרג	5	5	10	15	20	25	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #800000; margin-bottom: 10px;"></div> High         </div> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #C08080; margin-bottom: 10px;"></div> Medium
------	---	---	----	----	----	----	--



# בעת משבר – מה עושים?

- מצמצמים הוצאות למינימום ההכרחי שיוביל לתוצאה מקווה.
- מבצעים שינויים ארגוניים שפוגעים "בבשר החי".
- מטילים אחריות נוספת על כל עובד.
- מצמצמים משכורות ותנאים כנגד תוכנית פיצוי באופציות.
- משלבים כוחות עם העובדים ליצירת תוכנית פעולה קוהירנטית שתניב תוצאה חשובה בזמן הכי הקצר ובתקציב הכי נמוך (לדוגמא ניסוי בבני אדם או אב טיפוס להוכחת היתכנות).
- **תקרת הגיוס יורדת פלאים וכך גם הקושי. למשקיעים שנותרו קל יותר להשקיע סכום קטן, דילול סביר, תתכן אבן דרך, אבל החברה נפגשת עם מזומן עד לפעם הבאה.**



# מה בודקים? ומה עושים?

. לכל סיכון, בהתאם למיקומו במטריצה ובהתאם לשיקולים נוספים שיילקחו יש לגדר סיכונים ולבצע פעולות מתקנות.

. מול הנהלת החברה (כגון: משאבים קיימים, גמישות משך ביצוע המשימה) יוגדר באופן מפורט גידור הסיכון (**ממש**).

. **במילים שכולם יבינו)**

עבור סיכונים עם דירוג High, תקבע פעילות מונעת – פעולה שתבוצע מראש במטרה להפחית את הסיכוי להתממשות הסיכון ותתוכנן פעולה מתקנת – פעילות שיש לבצע אחרי שהסיכון התממש לצורך החזרת המצב לקדמותו.

עבור סיכונים בסבירות נמוכה, תוגדר פעולה מתקנת בלבד.



תודה רבה