

## **"כלי עבודה" לגיוס הון - תקציר המנהלים**

תקציר המנהלים או בשמו הלוועזי Executive Summary הוא מסמך קצר המתמצת את הרעיון העסקי אותו אנו מציגים ומשרטט בקווים כלליים את המסלול בו אנו, כיזמים, מבקשים ללכת בדרכנו להשגת יעדים אותם הגדרנו. הכנת תקציר המנהלים היא חלק מההליך גיוס ההון בחברות הזנק כמו גם בחברות וותיקות יותר, המבקשות להניע תהליך חדש, פרויקט חדש או שיתוף פעולה עם גורם מממן או גורם עסקי אסטרטגי. ברשימה זו אתמקד בתקציר המנהלים מנקודת מבטו של היזם המתחיל, המבקש לגייס מימון למימוש רעיון עסקי שהגה ויזם.

בהקשר זה קרבות הון הסיכון והמשקיעים הפוטנציאליים יבקשו לקבל סקירה של הרעיון ושל ההיתכנות הטכנולוגית והעסקית שלו. על היזם להציג את הצורך עליו יענה המיזם, היתרון היחסי של הפרויקט בהשוואה לנעשה בשוק וגובה חסמי הכניסה של מתחרים. לבסוף, יבקשו המשקיעים ללמוד על היזמים, אופיים וניסיונם הרלוונטי התומך ביכולתם לקדם את המיזם מרעיון לחברה עסקית.

### **עבור מי נכין את תקציר המנהלים**

תקציר המנהלים הוא כלי בידי הבוחנים את המיזם העסקי כדי לבצע בדיקת **Go/NoGo**. זהו מסמך קצר ממוקד ולא מפורט, המאפשר לקורא להחליט האם המיזם והיזמים מתאימים לבחינה מעמיקה יותר. לרוב, יוצג המסמך לקורא בעל ניסיון שזמנו יקר מאוד, קורא "שיודע מה הוא מחפש". משקיע או גורם אותו מבקש היזם לעניין, לא יתעמק, בשל זה, בתוכנית עסקית ארוכה ומיגעת עבור כל הצעה שמונחת על שולחנו והוא מבקש לעצמו כלי סינון ומיון ראשוני - זהו תקציר המנהלים. ומנקודת מבטו של היזם - תקציר המנהלים הוא דרך לעניין וללכוד את תשומת הלב של המשקיע מבלי לחשוף כבר בשלב ראשון, עוד בטרם הביע המשקיע נכונות, את כל פרטי התוכנית העסקית, הנחות היסוד, המודל העסקי והמידע השיווקי שכלולים בה. כדי למצוא משקיע צריך לפגוש משקיעים פוטנציאליים ואנשי קשר רבים. מסירת תוכנית עסקית מפורטת לגורמים רבים היא מהלך עסקי מסוכן העלול לחשוף את המיזם לתחרות כבר בשלב מוקדם, לאור העובדה שמדובר באנשי עסקים מנוסים, עם כושר מימון שלעיתים קרובות פעילים בשוק עליו מדובר בתוכנית העסקית או בשוק סמוך.

### **מתי נכין את תקציר המנהלים**

תקציר המנהלים נכתב עם השלמתה של התוכנית העסקית, הוא נגזר ממנה ואמור לכלול את עיקרי הדברים המופיעים בה. מכיוון שכך, תקציר המנהלים יכתב תוך כדי או לאחר הכנת התוכנית עסקית ולא לפני. במקרים רבים מכינים יזמים סקירה ראשונית על המיזם אותו הם מבקשים לקדם ומעניקים לה, מחוסר ברירה או מחוסר ידע, את הכותרת תקציר מנהלים.

סקירה ראשונה יוצרת ציפיות אצל הקורא לדיוק ומיקוד שלא ניתן להשיג לפני הכנת תוכנית עסקית מדוקדקת. ולכן, למסמך שהוכן והוצג בשלב מוקדם של תהליך גיוס ההון, לעיתים כשהמימון נדרש להכנת התוכנית עסקית עצמה, רצוי לקרוא בשם אחר ובכל מקרה לסייג בכתב את גבולות הידע, המידע והתכנון שעליהם הוא מבוסס.

#### אילו פרקים כדאי לכלול בתקציר המנהלים

- תאור כללי. כבר בפסקת הפתיחה יש לתת לקורא רעיון כללי על מה מדובר. פרטים טכניים כמו כתובת, שמות היזמים, תאור קצר ושיווקי של הרעיון וכמה כסף נדרש ומתי. כלי נוח לבניית הפסקה הזו הוא שימוש ב WH Questions אותם מכיר כל בוגר בית ספר יסודי. רשמו את חמש השאלות וענו על כולן, מהו המיזם (what), איפה הוא ממוקם (where), מתי הוקם המיזם (when) מי הבעלים (whom), למה הוקם המיזם (Why). שפצו שוב ושוב עד שתגיעו לפסקה קצרה ובהירה.
- רקע מקצועי. שתיים עד שלוש פסקאות שמסבירות את הרקע והסביבה הטכנולוגית של המיזם. אילו פיתוחים קיימים בשוק, מה עושים כיום ומה היתרון שלנו על כך; ייצור זול יותר, פתרון זול יותר ללקוח, פתרון מהיר יותר, אחיד יותר, וכו'.
- הסביבה השיווקית זה המקום להתייחס **לחוסר בשוק ולצורך** שאנו באים לתת לו מענה, ליתרון היחסי שלנו ולחסי הכניסה של מתחרים. בסעיף זה יש לענות על שאלות שיווקיות מסוג:
  - אל מי אנו פונים, אפיונים מרכזיים של הלקוח הפוטנציאלי.
  - מתחרים עיקריים כיצד הם פועלים בשוק. אל תניחו שאין מתחרים ושאתם בלעדיים.
 כמעט תמיד יש שחקן בשוק שעושה משהו דומה, שמנסה לענות על הצורך בדרך שונה. אם אין משהו כזה, אז שחקנים הפעילים בשוק יזהו אתכם ויבקשו לפתח פתרון דומה ולמצות את היתרון שלהם – הנוכחות בשוק וכושר המימון.
- זהו סעיף חשוב והפגנת בקיאות בחומר המקצועי והעסקי עשויים להרשים את המשקיע הפוטנציאלי.
- המענה תארו את הפתרון שאתם מציעים, מקמו את עצמכם מול המתחרים. כיצד אתם עושים זאת טוב יותר. מה חסר לכם כדי להגיע לפתרון מסחרי – בר מכירה. התייחסו לנושא בצורה רחבה ודברו על כסף, כח אדם וטכנולוגיה. בהקשר זה ניתן להיעזר בטבלה או במודל גרפי שיעזור לקורא למקם אתכם בשוק המיועד.
- אסטרטגיה בהתייחס אל פלח השוק שאליו אתם פונים תארו מה תהיה אסטרטגיית הפעולה שלכם. כיצד תכבשו את השוק ומהם היעדים שהצבתם לעצמכם בהקשר זה. התייחסו להיקף מכירות, לקוחות אסטרטגיים, חלוקה גיאוגרפית של השוק ואבני דרך.
- המודל העסקי. מה בעצם אתם מוכרים ולמי. בהנחה שיש לכם רעיון וטכנולוגיה מנצחת מהו המוצר. כך למשל, האם אתם פונים ללקוח הסופי או מוכרים מוצר חצי מוגמר ליצרנים אחרים.

האם אתם מוכרים שרות או מוצר. מהו מנגנון הגביה שלכם, מה מרכיב ההכנסות משרות לאחר מכירה ומה חלקה של מכירת המוצר עצמו? על הקורא להבין מאיפה בא הכסף.

- לוחות זמנים ואבני דרך. הציגו נקודות עיקריות על לוח הזמנים לפיתוח הטכנולוגי והעסקי של המיזם שלכם. נהגו בשמרנות ואל תהיו יומרניים מדי, לא ניתן לגמור הכול בצ'יק צ'ק. מה שיכול ללכת נגדנו ילך נגדנו ובכל פרויקט יש הפתעות ועיכובים. כדי להימנע מאי הנעימות והמתיחות שגורמות חריגות אלו הקפידו להתייעץ עם אחרים, הוסיפו מרווחי בטחון ורק אז הציגו את תוכניותיכם. זכרו, יזמים רבים מאוד לא עומדים ביעדי הזמן והתקציב שהם עצמם הגדירו. לוח זמנים מהימן ועמידה ביעדי התקציב יקרינו רצינות ויעזרו לכם בעתיד.
- היזמים בסעיף זה הקפידו להציג בקצרה את היזמים והצוות המקצועי, תארו את ההיסטוריה המקצועית הרלוונטית ואת תפקידו של כל אחד ואחד מהיזמים.
- קצב שריפת המזומנים אחת הבדיקות הראשונות אותם מבצעים המשקיעים הפוטנציאלים, היא קצב שריפת המזומנים של המיזם בו הם שוקלים השקעה. קצב שריפת מזומנים גבוה מלמד על רמת סיכון גבוה ודורש כושר מימון גבוהה מהמשקיע הפוטנציאלי. כל סטייה מהתכנון תחייב מקורות מימון משמעותיים נוספים. תכננו בקפידה את ההוצאות שלכם והציגו טבלה קצרה של מרכיבי ההוצאה העיקריים וציינו לכמה זמן אתם מעריכים יספיק המימון אותו אתם מבקשים.

### **כמה עמודים יש בתקציר מנהלים?**

לרוב 3-8. לא יותר ולעיתים אף פחות. תקציר המנהלים הוא כלי להגיע לאלו שאין להם זמן ועליו להתחרות על תשומת הלב של בעל-המאה עם תקצירים נוספים שנמצאים על שולחנו.

מאמר זה מציע מבנה לכתובת תקציר מנהלים שייעודו גיוס מימון. זהו מאמר אחד משלושה בסדרה של מאמרים "**כלי עבודה**" **לגיוס מימון**, שמטרתה להנחות יזמים בהערכות לגיוס מימון לפעילות מו"פ ולפעילות עסקית. שני המאמרים הנוספים עוסקים בדגשים לכתובת תוכנית עסקית ובהכנת מצגת לפגישות עם משקיעים. בכל הסדרה ניתן דגש למתן מענה, המבוסס על ניסיוני האישי, לשאלות העיקריות אותן בוחנים משקיעים וגופים מממנים שונים. העתק ממאמרים אלה, ואחרים ניתן למצוא באתר האינטרנט

[www.shafirgodel.biz](http://www.shafirgodel.biz)