

מנכ"ל יקר, דע תמיד מתי לפרוש - אפילו אם מתחננים שתישאר

בכנס הסיליקום ונצ'רס היו למשקיעים ומנהלי החברות מהסיליקון ואלי שלל עצות - אריק בנחמו, מייסד Com3, ממליץ למנכ"לים לא לצפות שחברי הדירקטוריון יקבלו החלטות עבורם, כי "הם לא המנכ"ל"

בתיה פלדמן

2008/7/1

כנס השנתי של הסיליקום ונצ'רס שנפתח שלשום, סיפק הצצה לעולמם של מי שבדרך כלל אינם מסוקרים בהרחבה בתקשורת בישראל - משקיעים ומנהלי חברות מהסיליקון ואלי. אנחנו מזכירים אותם בשמות, פעם בכמה זמן הם נעתיים לראיון רחב, אך הפעם בכנס הם היו מאוד ממוקדים ברצון לפנות אל קהל היזמים ומשקיעי ההון סיכון הישראליים. החברים מהסיליקון ואלי באו עם רשימה ארוכה של המלצות בסגנון "עשה" ו"אל תעשה", במטרה לגרום לתעשייה המקומית להבין את אחותה הגדולה בארה"ב. "גלובס" הוא שותף המדיה של כנס הסיליקום ונצ'רס.

אריק בנחמו, שהוא יו"ר ומנכ"ל קרן השקעות על שמו (Benhamou גלובל ונצ'רס), ומי שהקים וניהל את Com3 ומשמש כיום כיו"ר שלה, פעיל בישראל במסגרת השקעות בחברות טכנולוגיה באופן פרטי. הוא גם פעיל למדי בפעילות חברתית ישראלית במסגרת ה-IVN, ולנוכחים בכנס הוא סיפק צרור עצות תחת הכותרת: "לקחים שלמדתי מתפקידי כמנכ"ל".

"אני ממליץ לכל מנכ"ל למצוא לו מאמן שמכיר את הפרקטיקה ואת השוק", פותח בנחמו את רשימת העצות, "וזה נכון גם למנהלים בחברות צעירות". לדבריו, בשלבים מוקדמים של הקמת החברה חשוב להכיר היטב את המשקיעים. "האם הוא חסר ביטחון כי הוא צעיר וצריך להוכיח את מקומו, או מבוגר בדרך לפרישה? האם הקרן של המשקיע מגייסת הון לקרן חדשה וצריכה עוד אקזיטים למצגת?"

וממה כדאי להתרחק? "ממיזוגים בין חברות השוות בגודלן. המתחים בין שתי חברות כאלה יכולים להקשות ולהאפיל על היתרונות שבחיבור. תמיד עדיף שיהיה רוכש אחד גדול וחברה נרכשת שתתמזג לתוך הגדולה. רוב האקזיטים הם מסוג רכישה או מיזוג, ורוב החברות צריכות להתמודד עם האירוע הזה אם הן מצליחות".

מנכ"לים מתחילים תולים תקוות בדירקטוריון של החברה, ובנחמו מחזיר את הכדור אליהם: "אל תעבירו את סמכויות ההכרעה בעניינים אסטרטגיים לדירקטוריון. חבריו לא מכירים את החברה כמוכם ואת היכולות של אנשי הצוות, אין סיבה לצפות שהם יקבלו החלטות עבורכם. הם לא המנכ"ל".

המנכ"ל, לפי בנחמו, צריך לדעת את מקומו. הוא גם צריך לדעת מתי ללכת. "צריך לדעת מתי לפרוש, וזה קשה במיוחד למנכ"לים שהם גם מקימי החברה. עדיין חשוב לדעת מתי צריך להעביר את המושכות למישהו שיכול להיות יותר מתאים, גם אם מבקשים מכם להישאר". לסיום, הוא מקנה בעצה לא מתחום ההיי-טק: "חשוב לשמור על הבריאות הנפשית והגופנית. אני, למשל, רץ. אחרים עושים מדיטציה או פונים לספורט או אומנות אחרת. חשוב לעשות עוד

משהו שהוא שונה לגמרי".

קרנות לא מסתכנות

הטעויות האפשריות הן לא רק בניהול החברה אלא גם בגיוסים. ד"ר עמוס ברזילי הוא שותף מאז 2001 בקרן ההון סיכון Walden הבינלאומית הממוקמת בסיליקון וואלי. בנוסף, הוא משקיע באופן פרטי כאנג'ל, והיה מעורב באקזיטים בחברות Kiva שנרכשה בידי נטסקיפ ב-180 מיליון דולר; Rightworks שנרכשה בידי ICG ב-1.3 מיליארד דולר, Mergent שנמכרה ל-CommerceOne ב-200 מיליון דולר, ואחרות. ברזילי בחר לדבר בכנס אתמול על הטעויות של חברות סטארט-אפ ישראליות כשהן מגייסות הון בסיליקון וואלי. השאלה הראשונה לדבריו היא: "האם המיזם ראוי להיות ממומן? התשובה: אם הוא פונה לשוק של מיליארד דולר או לפחות 500 מיליון דולר. שוק קטן יותר לא מצדיק מימון של קרן", הוא אומר.

לדברי ברזילי, יש שני אלמנטים חשובים נוספים: המשקיעים בוחרים באופן משמעותי את איכות הצוות ורמת הסיכון של המיזם. במילים אחרות, קרנות ההון סיכון לא נוטות להסתכן באופן לא מציאותי.

ואם כבר הגעתם אל עמק הסיליקון ויש לכם פגישות עם משקיעים פוטנציאליים, ברזילי ממליץ לכם לא להגיע עם מצגת גרועה. "אין דבר שמרחיק משקיעים יותר מיכולות הצגה חלשות - מצגת סטנדרטית או חוסר ניסיון", הוא אומר. טעות נפוצה נוספת, לדברי ברזילי, היא חוסר הכנה מוקדמת. "תבדקו באיזה שלב נמצאת הקרן שאתם פונים אליה. האם היא רק השלימה גיוס של קרן או שהיא בעיצומו של גיוס כזה. זה משמעותי עבור החברה וסיכוייה לזכות במימון".

ברזילי אומר שלא פעם הצלחה גדולה של גורמים משקיעים היא לרעת המיזם: "הימנעו מגיוס חברי מועצת מנהלים מהגיהנום. מי שגייס בעבר 100 מיליון דולר מקרנות הון סיכון, והוא בעל הצלחות מרובות, יכול להיות נטל על החברה ולא תמיד להביא תועלת", הוא מזהיר. עוד כדאי לזכור, שישראלים הם ידידותיים זה לזה. "צריך לבדוק אם מצאתם מישהו שמכיר מישהו שיכול להיות משקיע פוטנציאלי", ממליץ ברזילי. "זה לא תמיד עוזר אם הציגו אתכם אישית לשותף בקרן, אולי הוא לא השותף שמתאים לרעיון שלה, או שאולי הגישה שלו קרירה מראש".

מעל לכול, חשוב שהציפיות של היזם יהיו מציאותיות. "שתיים מההנחות המוטעות של היזמים הן, שיש להם יכולת לשמור על שליטה בחברה או על גובה ההשקעה. עדיף לא לסגור על השקעה אם תהליך בניית מערכת היחסים לא היה חיובי. אם מחפשים השקעה של יותר מקרן אחת, חשוב לזכור שעדיף שלא ליצור שותפויות בלתי אפשריות, כי אי אפשר לערבב שמן במים. זה נכון גם לגבי הקרנות השונות. אם יש דיל מצוין", מדגיש ברזילי, "כלומר רעיון טוב עם צוות בעל ניסיון ועבר מפואר, אפילו עם הצלחה מוכחת בשוק צומח - כל העצות מיותרות. הכול יהיה קל יותר".