

## יאיר שוהם: "אדם שעזב מקצוע מכניס ביותר ומסתפק במשכורת קטנה, מרשים אותי"

07:53 | 20.2.2007 טלי חרותי-סובר

"לילות שלמים אני לא ישן לפני הפרזנטציות האלה" מספר ל, מנכ"ל חברה בינונית שנמצא במרוץ אחר משקיעים. "הראש מתפוצץ ממחשבות. אני מנסה לנחש מה בדיוק אנשי הקרנות ירצו לשמוע, ואולי חשוב יותר: מה לא. לפעמים מתברר לי במהלך הפגישה שאם הייתי יודע מראש כמה דברים בסיסיים הייתי מצליח יותר, או מאידך, כלל לא טורח לפנות".

אלפי יזמים ומנהלי חברות מבקשים בכל שנה את אמונם (והונם) של אנשי קרנות ההון סיכון. אם בעבר היו המוצר ותנאי השוק קריטריונים בלעדיים, הרי שבשנים האחרונות איכותו של האדם העומד בראש המיזם היא קריטית לתהליך ההחלטה. "פעם חשבנו שאפשר פשוט להחליף את המנכ"ל", ציין משקיע מוכר, "היום ברור לנו שאישיותו ואופן התנהלותו הם לפעמים ההבדל בין הצלחה לכישלון".

רגע לפני פגישה עם קרן הון סיכון – בדוק את עצמך	
+	-
הקרנות ישקיעו במנהל	הקרנות לא ישקיעו במנהל
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ אמיץ, יודע לקחת החלטות ומסוגל לעבוד בצוות</li> <li>■ "שחקן נשמה", רעב ומפוקס</li> <li>■ בעל אישיות מוכוונת לקוחות, ייצוגי ופתוח</li> <li>■ מניע עם צוות "שלם" (טכנולוגיה, שיווק וניהול) ומוכיח הבנת שוק ותחרות, טכנולוגיה ייחודית, והנהלה מעולה</li> <li>■ נכשל ולמד מהניסיון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ בעל היסטוריה של בעיות אמינות או מעורר תחושה כזו</li> <li>■ סוליסט שאינו משתף במידע ולא בקיא בניהול קונפליקטים</li> <li>■ מציג מודל עסקי לא בוגר, צוות חלש וחוסר הבנת שוק</li> <li>■ אינו מוכיח ניסיון ניהולי רלוונטי</li> <li>■ שותף עם בני משפחה בניהול המיזם</li> </ul>

למען אלפי מנהלים חרדים ניאותו חמישה מנהלי קרנות הון סיכון מובילות לפרוס בפנינו את פרופיל המנהל אותו הם מבקשים לפגוש. במקביל תיארו גם את המנהל שבו לא ישקיעו לעולם.

המסר הוא חד וברור: רעב, אומץ ויכולת עבודה בצוות - הכרחיים, ניסיון ניהולי - עדיף, כישלון קודם לא מבהיל, את בני המשפחה תשאירו בבית.

### אוורגרין - נכשלתם בעבר? בואו

ארז שחר, שותף-מנהל באוורגרין, מאמין באנשים שנכשלו: "כישלון טוב כמו הצלחה מבחינת הניסיון הניהולי הנבנה, מנהלים שלא נכשלו כנראה לא העזו. מי שיכול להוכיח גם הצלחות וגם כישלונות מושך אותי כמנהל פוטנציאלי, כיוון שברור לי שהאיש יצא מן האזור הנוח, ומוכן לקחת על עצמו סיכונים".

המנהל שמחפשים באוורגרין הוא אדם שילך עם הסטארט-אפ תקופה ארוכה. "אני לא מאמין שניתן לכמת את התקופה בזמן או כסף, אבל הראייה שלנו היא לטווח הארוך. לא נשקיע

בחברה אם לא ברור לנו שניתן ללכת עם הצוות הניהולי לאורך זמן, וכבר ויתרנו על חברות בעלות טכנולוגיה נהדרת בגלל הנושא הזה".

מהם הקריטריונים הרצויים?

"יש מנהלים מדהימים שהם אנשים קשים במיוחד, ויש מנהלים מדהימים שהם שיתופיים. אנחנו נשקיע בשני סוגי המנהלים, בתנאי שניחנו בפוקוס יוצא דופן על המטרה. היכולת הבלתי נלמדת להגדיר מטרה ולרוץ איתה עד כלות היא תכונה הכרחית, בעיקר בסטארט-אפים שדרכם עוד לא נסללה. אנו לומדים אם המנהל ניחן בה על ידי התרשמות אישית, ובעזרת שיחות עם אנשים שאיתם עבד במהלך השנים".

ניסיון ניהולי הוא תנאי הכרחי?

"יש משהו מרגש מאוד בהשקעה באנשים בשנות העשרים שלהם, שהם חסרי ניסיון ניהולי אך בעלי אישיות ויכולות מרשימות. עם זאת, אני מסכים שמדובר באנשים יוצאי דופן, והיסטוריית ההיי-טק הישראלית מוכיחה זאת. אין אצלנו קריטריון גיל".



במי לא תשקיע?

"באדם שאני מטיל ספק באינטגריטי שלו. כמובן שאם למנהל אין אמונה גדולה, דרייב, אנרגיות והתלהבות שיגרמו לאנשים ללכת אחריו ולהקים חברה מאפס, הוא לא יצליח לשכנע גם את הקרן שכדאי להשקיע בו".

מה בנוגע לניהול שנשאר בתוך המשפחה?

"זה נושא קשה מאוד. אני לא רואה אותנו משקיעים בחברה שמנוהלת באופן שווה על ידי בני זוג, או בני משפחה אחת, למרות שהימנעות מהשקעות כאלה מרחיקה מאתנו חברות כמו אורמת או מדינול".

איזה טיפ אתה יכול לתת למנהל הפוטנציאלי שבדרך?

"לאנשים שבאים לתשעים דקות של פרזנטציה הייתי מציע שלא ידברו בשטאנצים, גימיקים ובאז וורדס. שיוכיחו אמונה עצמית ביכולות שלהם וידברו מהבטן".

### גיזה - דרושים שחקני נשמה

אורי קירשנר, שותף-מנהל בקרן גיזה, מחפש אנשים עם רגשות. "ההצלחות הגדולות שלנו היו עם שחקני נשמה, אנשים אכפתיים שיהפכו את העולם כדי להצליח ויעשו את זה מכל הלב. מדובר בהרבה יותר מרעב עסקי גרידא. מכיוון שאנחנו קרן ארלי סטייג' חשוב לנו שהמנהל יעבוד עם היזמים מהיום הראשון, ולא יצורף



אחרי ההשקעה. זה נותן זהות אינטרסים והתנהלות עתידית חלקה יותר".

"היום אנחנו מאוד זהירים בכל מה שקשור להחלפת המנהל אחרי ההשקעה. אם המנהל שמגיע אינו מתאים, הוא יוחלף עוד לפניה, יועבר לתפקיד אחר, או במקרה שהוא מתעקש להישאר בתפקידו - לא יזכה בהשקעה".

מהם הקריטריונים הרצויים?

"אנחנו מחפשים ווירטלים שהם שחקני צוות, מנהלים שיודעים לטפח עבודה משותפת ומנהיגות. יזם סדרתי יקבל עדיפות, אבל במקביל אנחנו מחפשים גם אנשים שמביאים איתם חדשנות ואש בעיניים. יותר מהשכלה פורמלית חשוב רקע רלוונטי. הגיל האידיאלי הוא 25-40, אבל זה לא אחד מהקריטריונים. עם בני משפחה יש לנו ניסיון רע מאוד, על גבול הטראומה. מבחינתנו ניהול משפחתי הוא נקודת חולשה, אבל אם יש רעיון מדהים וצוות נפלא - נשקיע".

באיזה מנהל לא תשקיעו?

"באדם שלא מוכיח יכולת עסקית ומציג מודל עסקי לא בוגר. לא נשקיע גם במנהל שאינו מוכיח יכולת בניית צוות עתידי, או לא ברור אם יידע לגייס, לגבש ולהפיק ממנו את הטוב ביותר. לא נשקיע במי שאינו מוכיח יכולת ניהול קונפליקטים - אופן ההתנהלות מול הקרן מלמד על מערכת היחסים אותה יבנה בעתיד עם גורמים אחרים, ואם לא יידע לנהל את הקונפליקטים שצצים מדי פעם בעבודה מול הקרן, לא נשקיע".

איזה טיפ אתה יכול לתת למנהל הפוטנציאלי שבדרכו אליכם?

"הדרך הנכונה היא להגיע עם צוות שלם: איש טכנולוגיה, איש שיווק ואיש ניהול. אם יש חבר צוות שעושה שני תפקידים זה בסדר, אבל שלוש הפונקציות חייבות להתקיים. בנוסף, הם צריכים להראות שיש להם הבנת שוק, הבנת תחרות, טכנולוגיה ייחודית, זיהוי סיכונים וצוות מעולה".

#### ג'נסיס פרטנרס - תמיכת המשפחה נדרשת

יאיר שוהם, לשעבר יזם מצליח והיום שותף בג'נסיס פרטנרס, מודיע כי לא ישקיע במנהל שלא יכול ללכת עם הרעיון מא' עד ת'. "בניגוד לקרנות אחרות, אנחנו לא מאמינים שכדאי להשקיע באדם עם רעיון נפלא ומאידך עם סף יכולת ברור, כזה שכשיגיע אליו, נצטרך להחליפו. ההיסטוריה מוכיחה שההצלחות הגדולות הן של חברות שנוהלו על ידי היזמים המקוריים: דב מורן באם-סיסטמס, אפי ארזי בסאיטקס, צ'ק פוינט ואחרים. לא צריך להילחם בהיסטוריה".

מהם הקריטריונים הרצויים?

"אני אשקיע ביזם שיש לו תכונות של מנהל מצוין. רקע ניהולי חשוב אבל לא הכרחי. חברת מודם ארט, לדוגמה, הוקמה על ידי שני יזמים ללא רקע ניהולי, אך בעלי יכולות טכנולוגיות ושיווקיות וכן צניעות. החברה הצליחה ונמכרה ב-145 מיליון דולר. אנחנו מחפשים אנשים שמוכנים ללמוד מהטעויות שלהם, לכן נשקול גם יזם שנכשל בעבר. יזם סדרתי יקבל עדיפות, אבל הצלחה אחת לא אומרת גם הצלחה שנייה ושלישית".



"התכונות שאנחנו מחפשים הן אמינות, שקיפות, מחויבות ואהבה ליזמות. חשוב לי להשתכנע שהמנהל מסור לחלוטין, ושהוא מבין שהוא נכנס למסלול מכשולים ולא יראה הרבה את המשפחה שלו בחמש השנים הקרובות. צריך להיות לו ולנו ברור שהוא מסוגל לעמוד בלחצים, ושיש לו תמיכה בבית. בנוסף, לא נתפשר על רקע טכנולוגי וניסיון. השכלה לא מחויבת, וגם על רקע שיווקי ניתן לפצות. אנחנו מחפשים רעיון מצוין, מסירות חד משמעית, יכולת ללכת עם התהליך מהתחלה עד הסוף, הבנה כי הקרן היא שותף מוחלט לטוב ולרע, וגם כימיה אישית. זה דבר שלא ניתן לכמת אבל הוא חשוב ביותר."

איזה טיפ אתה יכול לתת ליזם הפוטנציאלי שבדרך?

"אני אוהב אנשים שאוהבים לקחת סיכונים גם בחייהם האישיים. אדם שעזב מקצוע מכניס ביותר ומסתפק במשכורת קטנה בתחום שאין בו ודאות, רק כדי להגשים חלום - מרשים אותי. הנכונות של מנהל להשקיע שעות, לא לראות את המשפחה ולקחת סיכון אישי, הם אינדיקציה ברורה למחויבות שלו."

כרמל - עוסק בספורט אתגרי? הדלת פתוחה

"אם הקרן חושבת שהמנכ"ל אינו יכול להוביל את החברה למכירות התחלתיות של חמישה מיליון דולר ומעלה - לא נשקיע", אומרת רונית עמיעז, סמנכ"לית משאבי אנוש בקרן הון סיכון כרמל. "אם הוא לא מסוגל לעשות זאת בעצמו אבל מסכים ל'שידוך' עם אדם מתאים יותר - נשקיע. אם הוא מתעקש על מקומו, זה לא יקרה."



מהם הקריטריונים הרצויים?

"אנחנו מחפשים מנהלים עם ניסיון בניהול סטארט-אפ, כי פעמים רבות מגיעים מנהלים מארגונים גדולים ומתקשים בפורמט השונה. חשוב לנו שהמנכ"ל יהיה בעל אישיות מוכוונת לקוחות, אדם פתוח וייצוגי, שיידע לדבר בפני קהל ולהרשים - ולא אדם בעל אישיות מופנמת. הוא חייב לדעת להפשיל שרוולים ולא להתעסק רק באסטרטגיה, ולהיות בעל הבנה טכנולוגית, גם אם הוא לא מומחה בתחום."

"חשוב מאוד שבניסיונו הקודם יהיו הוכחות לבניית צוות חזק, ושלא יחשוש לקחת אנשים טובים שיכולים להתחרות בו. חשוב מאוד שלא יהיה אדם שמנסה לרצות את כל העולם, אלא יידע לעמוד על שלו, וכמובן שיהיה מסוגל לעמוד בקשיים הרבים מאוד, הנפשיים והפיסיים, שצופנת הדרך. הניסיון שלנו מעלה נתון מעניין: אנשים שעסקו בספורט אתגרי בצעירותם, מתגלים כאנשים בעלי אופי חזק, שקובעים מטרה ועומדים בה."

איזה טיפ את יכולה לתת למנהל הפוטנציאלי שבדרך?

"תהיה אמין, תתנהל בשקיפות והצג צוות שיש בו הכל: אסטרטגיה, יכולת ביצוע, פיתוח, שיווק ואופרציה. רצוי שהמנכ"ל יהיה 'תותח' באחד התחומים, ולא בינוני בכלום. נחישות, אמונה וקנאות לתהליך הן תכונות חשובות ביותר, כמו גם עבודה משותפת עם הקרן ועמוד שדרה חזק."

"קרן פלנוס מתמקדת בהשקעה בחברות שנמצאות בשלבים מאוחרים יחסית בתהליך העסקי", אומר השותף-מנהל מוטי וייס, "מכאן שהנושא הניהולי הוא אקוטי. יותר מהטכנולוגיה והשוק, חשובה לנו הדמות העומדת בראש הארגון".

מהם הקריטריונים הרצויים?

"העומד בראש המיזם המבקש שנשקיע חייב להיות בעל ניסיון, ומכאן גם לא צעיר מדי. עדיף שיהיה אדם שעבר מסלול שלם, מן התפקיד הזוטר (מנהל מוצר וכד') ועד למנכ"ל. הניסיון שלנו מוכיח כי רק חריגים במיוחד מסוגלים להיות מנהלים טובים ללא ניסיון קודם. ניהול הוא הרי מקצוע, וראוי ללמוד אותו לאורך זמן.

"המנהל שאנחנו מחפשים חייב להיות בעל אומץ, יודע לקחת החלטות ונחרץ. ניתן לבדוק את זה לפי ניסיונו: אדם שהעביר חברה כושלת לרווח חייב לדעת לקבל החלטות ולהפך. לא נשקיע באדם שעושה רושם הססני. תכונה נוספת היא היכולת לעבוד בצוות - סוליסט זה יפה אבל לא אצלנו. אנחנו נשקיע במי שמוכיח כי הוא מסוגל להאציל סמכויות ולא להפוך לצוואר בקבוק. אדם בעל רעיון בלתי רגיל שהוא 'וואן מן שואו', שאינו מסוגל להקים סביבו צוות חזק ולהאציל סמכויות, לא יתקבל בברכה.

"המנהל שאנחנו מחפשים חייב להיות אמין. רק באחרונה הגיע אלינו אדם שהסתבך עם הבנקים לפני 15 שנה ומבחינתנו אין לו דריסת רגל אצלנו. מלתו חייבת להיות ברורה וחזקה, הן מול עובדיו והן מול המשקיעים. עדיפות תינתן למנהלים בעלי רקורד מוכח של הצלחה, אבל זה לא קריטריון הכרחי".

במי לא תשקיעו לעולם?

"במנהל ששומר את כל הידע אצלו, לא מוכן למסור אינפורמציה ולא פתוח כלפי המשקיע. התנהגות כזאת בולטת מיד לעין. בעיית אמינות, כאמור, לא תעבור את השלב הראשון, וכמובן, חוסר רעב עסקי. מנהל שאינו משכנע כי הוא רעב להצלחה לא יצורף אלינו. לא נשקיע גם באנשים שעל פניו אינם מתאימים לתפקיד: אם מנהל של חברה גדולה מגיע לסטארט-אפ, נבדוק היטב אם הוא באמת מסוגל לעשות את המעבר".

תשקיעו בבני משפחה שהם שותפים ברמת הניהול?

"בני משפחה מנהלים הם מבחינתנו מינוס גדול מכיוון שפעמים רבות נכנסים לתהליך המקצועי שיקולים לא מקצועיים. מבחינתנו עדיף שלא".

איזה טיפ אתה יכול לתת למנהל הפוטנציאלי שבדרכו אליכם?

"היה אתה עצמך - אל תציג את עצמך אחרת מכפי שאתה, כי הדברים יעלו בהמשך והאכזבה עלולה להיות קשה. זכור שאנחנו לא מחפשים שחקני תיאטרון. עוד טיפ חשוב במיוחד: אם אתה לא יודע משהו, אל תסתבך, פשוט אמור ביושר - אני לא יודע".