

נפתלי בנט

אפקדיט

**תובנות, טעויות ולקחים
של מנכ"ל סטארט-אפ ישראלי**

“לא האדם שמעביר ביקורת חשוב, ולא מי שמצביע על נפילת האיש החזק ומסביר כיצד אפשר היה לעשות זאת טוב יותר. התהילה שייכת לאיש שמצוי בזירה, אשר פניו נשחרו מאבק, זיעה ודם; לאיש אשר חותר בתעוזה, ששוגה שוב ושוב, מכיוון שאין מאמץ ללא טעות; לאיש שיודע התלהבות ומסירות גדולה; לאיש שמכלה את עצמו למען מטרה ראויה; אשר במקרה הטוב, רואה לבסוף ניצחון והצלחה גדולה, ובמקרה הרע, אם נכשל, לפחות נכשל בעת שהעז; ומקומו לא יהא עם אותן נשמות קרות והססניות שזכו לטעום לא ניצחון ולא הפסד.”

(הנשיא תיאודור רוזוולט; תרגום המחבר)

4	מבוא
7	ההתחלה
8	טעויות, לקחים ועצות בגיוס כספים מקרנות הון סיכון
12	להסיר את אבן הריחיים מעל צוואר חברות הסטארט-אפ
14	להקים סטרט-אפ בזול ולרוץ מהר – ללא קרנות הון סיכון
16	איך תבחר שותפים למיזם שלך?
18	מכירות וניהול לקוחות
19	לוחמת גרילה בשירות הסטארט-אפ: איך משיגים לקוח ראשון
21	תורת התחרות על רגל אחת
23	"אני לא מבין, היינו ממש בסדר!" – על טעויות בתקשורת מול לקוחות
25	רוח החברה, ערכיה ושיטות פעולתה
26	האווילות של חשאיות-יתר
28	גישת "What the hell" בפיתוח מוצרים
30	התמקד!
31	ביצועיות (Execution) – הסוד הנסתר מאחורי הכישלון
33	משברים
34	הצילו, הכסף אזול!
36	גם בזמן מלחמה חייבים להמשיך כרגיל
38	המשבר הפיננסי העולמי והסטארט-אפ שלך. מה עושים מחר?
40	קיצצת משכורת לעובדים? תן להם מניות במקום
41	המנכ"ל לבדו
42	מה, בעצם, המנכ"ל צריך לעשות?
43	המנכ"ל תמיד אשם
45	הדירקטוריון שלך אינו "מועצת חכמי התורה"
47	ניהול אנשים
48	גיוס אנשים: אל תסמכו רק על תחושות הבטן
50	ניפוץ המיתוס: תפקידו של המנהל הוא לתקן את חולשות אנשיו
51	האקזיט
52	האקזיט מתקרב, מה עושים?
54	כללי
55	מה למדתי מבנימין נתניהו?
57	איך מחסלים סטארט-אפ?
59	איך מנצלים את המזל?
61	מכתב פתוח לקרנות הון הסיכון

מבוא

עסקה קריטית התרסקה הרגע, הלקוחות חסרי סבלנות בגלל תקלות במוצר, המשקיעים מציקים לך עם אינסוף עצות, העובדים ספקניים לגבי כישוריך, ה-Roadmap מתעכב בטיורף, ויש לך בקופה כסף לעוד חודשיים.

בחרת להיות מנכ"ל חברת סטארט-אפ.

וכל האחריות עליך.

אתה מכיר את הסטטיסטיקה: מעל 90% מחברות הסטארט-אפ נכשלות. ובכל זאת, אתה מאמין שתצליח.

בעצם, אתה **חייב** להצליח. איזו ברירה יש לך?

**

גם אני בחרתי להיות מנכ"ל סטארט-אפ.

יחד עם חבריי המדהימים ליאור גולן, האיש הכי חכם שאני מכיר (כיום CTO ב-Taboola), מיכל צור (כיום מייסדת ב-Kaltura), בן אנוש (כיום מנכ"ל ומייסד PlyMedia) ואמיר אורעד (כיום מנכ"ל Actimize) - הקמנו חברה נפלאה, Cyota שמה, שעסקה במערכות להגנה נגד הונאות פיננסיות - online fraud (גניבת כרטיסי אשראי ופריצה לחשבונות בנק באינטרנט).

רוב הזמן נכשלנו.

המוצר הראשון שלנו נכשל כליל; גילינו מתחרים שלא ידענו על קיומם, והם הביסו אותנו בשוק; מינינו מנכ"ל קנדי לחברה, וזו הייתה קטסטרופה שנחלצנו ממנה רק לאחר שנה; הכסף שלנו נגמר מספר פעמים; נאלצנו לפטר כמעט שני שלישי מעובדי החברה כדי לשרוד; גם המוצר השני לא ממש המריא; ניסינו עוד שורה של מוצרים, ללא הצלחה; פישלנו די הרבה אצל הלקוחות.

בסוף, לאחר חמש שנים מתישות, המצב החל להשתפר. הכרנו כבר די טוב את השוק, את הלקוחות ואת הצרכים שלהם. שני מוצרים חדשים שלנו התחילו להמריא, ההכנסות גדלו, ובסוף פנו אלינו מספר קונים פוטנציאליים ולאחר משא ומתן קשה מכרנו את החברה ל-RSA Security, תמורת 145 מיליון דולר.

**

עשינו אינספור טעויות בדרך. הנה רשימה מאוד חלקית:

- גייסנו אנשים לא מתאימים בעליל. כאשר הבנו את הטעות חששנו לפטר אותם.
- ניסינו למכור ללקוחות את מה שיש לנו, ולא את מה שהם היו צריכים.
- בזבזנו כסף בצורה מטורפת, והתעלמנו מהאסון הקרב.
- הקשבנו לדירקטוריון ולא לתחושות הבטן שלנו.
- הפסדנו מספר מכרזים בגלל חוסר קשב ללקוח. חשבנו שאנחנו יודעים הכול.
- התפזרנו על יותר מדי כיוונים בו-זמנית.
- האמנו למשקיעים שאמרו לנו: "סגור. אנחנו משקיעים בחברה שלכם".

**

ספר זה לא ילמד אותך איך להכין תכנית עסקית או מצגת משקיעים. הוא גם לא ינתח אסטרטגיה עסקית. יש ספרים רבים כאלו בשוק.

מה כן תמצא בספר? את התובנות, הטעויות והלקחים החשובים ביותר שלמדתי כמנכ"ל. דברים שאי אפשר למצוא בגוגל. דברים שבדרך כלל מנכ"ל מרוט אחד מספר בשקט לשני, בדרך לטיסת חצות יום ראשון מת"א לניו-יורק.

דברים שהייתי מאוד רוצה לדעת בתחילת דרכי כמנכ"ל בן 27 נטול ניסיון עסקי וניהולי.

**

הערה: זהו מקבץ מאמרים, שחלקם פורסמו בעיתון TheMarker כטורים בנושא סטארט-אפים. אין צורך לקרוא אותו ברצף או על פי סדר כלשהו. כל מאמר עומד בפני עצמו.

הספר מתמקד בעיקר בניהול סטארט-אפ, ופחות בשלבי ייסוד והקמת החברה.

**

כל האחריות לתוכן היא שלי בלבד.

אשמח לקבל את תגובותיכם באמצעות הדוא"ל EXITtheBook.mail@gmail.com

ההתחלה

טעויות, לקחים ועצות בגיוס כספים מקרנות הון סיכון

המטלה הבלתי נסבלת ביותר עבור יזם היא גיוס הכסף. איך בכל זאת לעבור את זה בשלום?

חמש פעמים גייסנו כספים בסאיטה, בסכום כולל של 27 מיליון דולר. חלק מסיבובי הגיוס היו סיט, וחלק היו רק כאב ראש סביר. גייסנו מקרנות ישראליות ואמריקאיות ובכללן: גיזה, פועלים שוקי הון, Bessemer, RRE Ventures ועוד.

בכישרון רב, הצלחנו לעשות כמעט את כל הטעויות האפשריות בתהליכי גיוס, דבר שיכול היה להביא לסגירת החברה.

כשירות לציבור, הנה שורה של הצעות ולקחים בנוגע לאופן ניהול תהליך הגיוס.

צרו תחרות, הימנעו מ"טפטוף"

אחת הטעויות הגדולות שעשיתי באחד הסיבובים הייתה העבודה ב"טור". כלומר, השקעתי את רוב האנרגיה באחת הקרנות (מבוסטון), שממש האמנתי לנציגיה כשאמרו שהם "אוטוטו" סוגרים אתנו, כך שלמעשה נתתי להם בלעדיות על הסיבוב. משקיע זה הבטיח לי שישקיע, ביצע Due Diligence (מבדק נאותות החברה) מלא, טרטר את החברה בשאלות אינסופיות, פגש לקוחות רבים שלנו, ובסוף, כמו שאתם מנחשים... הבריז מן ההשקעה, והותיר אותנו במצב קשה ביותר.

משקיע זה אינו יוצא דופן. כך פועלות רוב הקרנות.

במקרה הטוב, הקרן מתישה את החברה, ומשיגה תנאים טובים במיוחד, כי לחברה אין אפשרויות ריאליות אחרות.

במקרה הגרוע, כפי שקרה לנו, הקרן פשוט מחליטה לא להשקיע ומותירה מאחוריה חברה רצוצה.

חשוב שבכל נקודת זמן בגיוס תעבדו מול ריבוי משקיעים פוטנציאליים.

זאת משני טעמים:

א. תחרות - אין כמו לחץ תחרותי בכדי לקצר הליכים ולהשפיע על סיכויי סגירה ועל שווי החברה בהשקעה.

ב. רשת בטחון - אין להאמין להבטחות מילוליות של הקרנות. עד שהכסף נכנס לבנק, הכול יכול לקרות. ואם אתם נשענים על מקור אחד, תצטרכו להתחיל שוב מהתחלה כאשר אתם במצב מצוקה, שהרי במהלך תהליך גיוס ביצועי החברה ייפגעו בשל אובדן מיקוד.

לכן, אל תיגררו לתהליך גיוס לפני שאתם מוכנים. הכינו את החומרים ואת התכנית, ואז צאו ב"מתקפה" של פגישות עם 6-10 קרנות שונות במקביל.

צמצמו את תקופת הבלעדיות

נסו להימנע מתקופת ה-"no-shop" (בלעדיות) או לצמצם אותה למינימום האפשרי. בדרך כלל לאחר בדיקות ראשונות, המשקיע שולח term-sheet (מסמך תנאים) בו הוא מפרט את עיקרי התנאים - מחיר, גודל השקעה וכד'. בשלב זה, המשקיע דורש לחתום על מסמך זה כתנאי להמשך הבדיקה והכנת מסמך ההשקעה המלא. במסגרת המסמך הוא גם דורש בלעדיות. כך שלמעשה יש מצב א-סימטרי בו הקרן אינה מחויבת לכלום (היא רק מביעה "עניין רציני") ואילו החברה מנועה מלבדוק אפשרויות השקעה חלופיות.

לכן:

- צמצמו תקופה זו למינימום (3 שבועות), ואף נסו להימנע מבלעדיות כלשהי, דבר שכמובן תלוי בכוח המיקוח

שלכם.

- לפני שאתם חותמים על בלעדיות, עשו כל שביכולתכם לברר האם אכן המשקיע רציני בכוונותיו, או שמא נוח לו "לנעול" אתכם כדי לקנות לו עוד זמן.

- אפשר, אם כי נדיר, להתנות את הבלעדיות בקנס מסוים על הקרן במידה והחליטה לא להשקיע.

ספרו את החדשות הרעות כבר בהתחלה

מוזר, הא? הרעיון הוא פשוט. ככל שאתם מתקדמים יותר בתהליך גיוס עם קרן מסוימת, כך גובר הנזק שנוצר כתוצאה מפרישת אותה קרן מהסיבוב. כלומר, אם בפגישה ראשונה המשקיע מוותר על המשך תהליך, לא ייגרם נזק רב לחברה. אולם, אם זה קורה לאחר 3 חודשי בדיקות הכוללים שיחות עם לקוחות, אז הנזק הוא כבד מאוד.

לאחר שלמדנו לקח זה על בשרנו בסאיטה, דווקא הקפדנו לספר את החדשות הרעות ולפרט את כל הבעיות שלנו ממש בהתחלה, כדי שלא תהיינה הפתעות רעות מאוחר יותר והמשקיע יידע למה הוא נכנס, לטוב ולרע.

הכינו לעצמכם מסמך "חי" שאלות ותשובות

צרו מסמך "חי" של השאלות הכי קשות ומעצבנות שאתם עשויים להישאל, והכינו תשובות מראש. תשובה מוכנה מראש תמיד יותר טובה מאלתור. גם אם אין לכם תשובה מושלמת. בסוף כל פגישה עדכנו את המסמך הזה בשאלות החדשות שנשאלתם.

פורמט זה גם יציף בעיות מהותיות בתכנית העסקית שלכם, וזה מצוין.

בודדו את שאר החברה מתהליך הגיוס

גיוס כספים הוא רע הכרחי. החברה זקוקה למזומנים כדי לצמוח (או לשרוד), אך בניגוד לכל פעילות עסקית אחרת, התהליך אינו תורם לבניית החברה. לכן, נסו לצמצם את ההשפעה של סיבוב הגיוס על החברה. יש לשאוף להגיע למצב בו סמנכ"ל הכספים מוביל את התהליך יחד עם המנכ"ל, ולצמצם את כמות הפגישות עם יתר החברה. הניחו שביצועי החברה ייפגעו בתקופת הגיוס בכל אופן.

התמקדו רק במשקיעים מובילים

ישנן קרנות שלא ייכנסו לבד להשקעה. תמיד יחכו לקרן אחרת שתוביל. זה לגיטימי, אבל אל תבזבזו זמן עם קרנות אלה. נשמע טריוויאלי, אך המון יזמים נופלים כאן. לכן, מיד בשיחת הטלפון הראשונה עם הקרן, בררו האם הם נוהגים להוביל סיבובים ולבצעם לבד. עשו קצת מחקר על השקעות קודמות שלהם.

אל תגידו שאתם "שמרניים". היו ריאליים-אופטימיים

"ודעו לכם, משקיעים יקרים, ההנחות שלנו היו מאוד שמרניות...". חברה, אל תצפו שקרנות יגידו "וואו, הם היו שמרנים, בואו נעלה קצת את התחזיות". בנו מראש תכנית הכנסות עם הנחות סבירות עד אופטימיות עליהן אתם מסוגלים להגן.

אל תהיו פסימיים במיוחד, זה לא קונה לכם נקודות בשום מקום. המשקיעים ממילא עוד ינמיכו תחזיות אלו.

נהלו יומן פגישות מדויק

במהלך הגיוס תפגשו הרבה משקיעים והתהליך עשוי לקחת חודשים רבים. יש לנהל יומן קפדני של כל פגישה ושיחה מול כל משקיע, על מנת לשמור על עקביות הסיפור. היומן הינו טבלת אקסל פשוטה: שם המשקיע, פרטי קישור, מעקב עם תאריך על כל מה שנאמר, ומה הצעד הבא.

צרו "נכסים" בשלבים מוקדמים (שלב ה-seed)

בשלב הראשוני ביותר (טרם-חברה), כל מה שיש לכם הוא רעיון. מאוד קשה לגייס כסף על סמך רעיון בלבד.

בוודאי בשוק הישראלי היום. לכן יש לנסות ליצור שורה של "נכסים".

למשל:

- **מומחה:** יש לנסות לגייס מומחה בתחומכם כיועץ חיצוני או כשותף פעיל. ניתן לתגמלו באמצעות אופציות (יש שני יתרונות באופציות: 1. לא עולה כסף - וכאמור עדיין אין לכם כסף. 2. יוצר זהות אינטרסים ביניכם לבין היועץ. שניכם תרצו בהצלחת החברה). בסאיטה גייסנו כיועץ את פרופסור עדי שמיר, מומחה עולמי להצפנות ואבטחה. הוא עזר לנו מאוד בבניית אמינות בשלבים מוקדמים.

- **פטנט זמני:** ניתן להגיש פטנט-זמני (במחיר של כמאה דולר בלבד). אין צורך בעורך פטנטים. פשוט "זורקים" את כל החומר במשרד הפטנטים. תוך שנה יש להמיר את הפטנט הזמני בפטנט מלא, וזה כבר עולה יותר כסף, אך בינתיים יצרתם "נכס" וכן "נעלתם" את התאריך המוקדם.

- **לקוח פוטנציאלי המביע עניין רב:** יש לכתת רגליים ולגשת למספר לקוחות פוטנציאליים על מנת לעניין אותם במוצר. יש לשאוף להשיג letter of intent (מסמך כוונות) של הלקוח בו הוא מצוין כי הוא מעוניין לבצע ניסוי במוצר שלכם.

- **דמונסטרציה:** מערכת "הדגמה" על מנת להמחיש את המוצר שלכם.

עדיף חלק קטן מעוגה גדולה מאשר חלק גדול מכלום

זהו כלל חשוב מאוד שהרבה יזמים נופלים בו. בשלבים מוקדמים תהיו נדיבים עם אופציות ומניות! אל תתקמצנו. הדבר היחיד החשוב הוא לגייס כסף ולצאת לדרך. זה לא משנה אם יהיו לכם 80% או 30% מהחברה הווירטואלית. מה שחשוב הוא שתצליחו להרים את המיזם!

לכן, על מנת לגייס מומחה, עובדים (במחיר זול) או שותפים, או לקבל שירותי עורכי דין וכיו"ב - היו "נדיבים". לעתים קרובות מייסדים כל-כך עסוקים בוויכוח על חלוקת עוגה (שלא קיימת), עד שכבר לא נותר להם זמן לקדם את המיזם.

סייג אחד - חשוב לשמר את השליטה בחברה בידיכם ולא לתת לאף אחד את האפשרות המשפטית להחזיק אתכם כבני ערובה (באמצעות זכויות הצבעה וכדומה).

גייסו כאשר אתם יכולים, לא כאשר אתם צריכים

זהו לקח די ידוע...והוא נכון! ככל שאתם בלחץ מזומנים גדול יותר, כוח המיקוח שלכם נחלש. לכן, גייסו כאשר אתם "על הגל" גם אם אינכם בטוחים שאתם זקוקים לכל הכסף כרגע. נסו להגיע למצב בו יש לכם תמיד מזומנים ל-24 חודשים קדימה. אני מבטיח לכם שתיתקלו בהמון הפתעות בלתי צפויות בדרך.

למדו לתאר את החברה שלכם ב-30 שניות

פעם נכנסתי לפגישה עם קרן הון מניו-יורק (שבחרה לא להשקיע בנו). לאחר 20 דקות של מצגת, אחד השותפים אומר לי: "שמע, דיברת הרבה, אבל עד עכשיו אני פשוט לא הבנתי מה החברה שלכם עושה...".

יש ללמוד ולתרגל היטב את תיאור החברה שלכם ב-30 שניות.

הנה דוגמא:

"סאיטה מעניקה לבנקים הגנה מלאה על כל הפעילות האינטרנטית של לקוחותיהם.

כאשר לקוחות הבנק קונים באינטרנט או מבצעים פעולות בנקאיות באינטרנט, התוכנה של סאיטה בוחנת כל רכישה ותנועה בנקאית על מנת לזהות ולבלום תנועות חשודות (כגון העברת כספים), וכך מצמצמת הפסדי הונאה של הבנק.

החברה משרתת כיום שמונה מעשרת הבנקים הגדולים בעולם ועוד מאות בנקים קטנים. אנו פועלים בארה"ב, קנדה, אנגליה ויפן.

יש לנו שני מתחרים בגודל דומה לנו, אך סאיטה מובילה בשוק.

גודל השוק הוא 800 מיליון דולר.

ההכנסות שלנו עומדות כיום על 11 מיליון דולר, עם צמיחה של 80 אחוזים בשנה, והגענו ל-break even (איננו מפסידים, ואיננו מרוויחים). לחברה 90 עובדים בניו-יורק ובהרצליה.

אנו בתהליך גיוס של 6 מיליון דולר שמטרתם פיתוח הדור הבא של מוצרי האבטחה. הפגישה היום מטרתה לרתום אתכם להוביל את הסבב הקרוב. אנו בתהליך מתקדם עם משקיעים אחרים, ולכן אם יהיה לכם עניין בתום פגישה זו, יהיה עליכם לזוז מהר."

זהו. לקח רק 25 שניות.

נסו להגיע למשקיעים דרך ממליצים

קרנות הון הסיכון מוצפות בהמון פניות. ישנן מעט מדי קרנות ביחס לכמות החברות החדשות. על מנת לבדל את עצמכם נסו להגיע אליהן דרך אדם שעליו הן סומכות (יזם אחר, משקיע וכד').

נצלו כל פגישה להפקת לקחים מידית ושיפור

רצוי ששני אנשים ילכו לכל פגישה עם משקיע, כך שאחד יכול לצפות במתרחש ולנהל רישום של שאלות, בעיות, נקודות חוזקה וחולשה ולקחים. מיד ביציאה מהפגישה, נהלו תחקיר מהיר של הדברים, והעלו את הלקחים על הכתב על מנת שתוכלו להשתפר, לקראת הפגישה הבאה.

ועוד: כאשר אחת הקרנות מחליטה שלא להשקיע בחברה שלכם, חשוב מאוד לבקש מאנשיה הסבר מפורט עם הסיבות האמיתיות. ואין להתווכח או לנסות לשכנע אותם "בכל זאת" להשקיע. פשוט להקשיב, לשאול, ללמוד ולהפיק לקחים למשקיע הבא.

אם לא תבקשו, הם לא יגידו לכם את הסיבה האמיתית.

אל תתיאשו

גיוס השקעה אינו קל. צריך "לזרוע" הרבה זרעים על מנת לקצור השקעה אחת. בסיבוב השלישי של סאיטה, למשל, נפגשנו עם 25 קרנות (!) על מנת להשלים השקעה עם קרן RRE Ventures. לקח בערך 14 חודשים עד שהשלמנו את סיבוב הגיוס. בקיצור - אם יש לכם דבר גדול ביד - אסור לוותר.

להסיר את אבן הריחיים מעל צוואר הסטארט-אפ

באופן פרדוקסלי, משקיע חכם דווקא יוותר על קדימות מימוש (Liquidation Preference) מוגזמת

הערה: מאמר זה הוא בעל אופי טכני במיוחד.

מהי קדימות מימוש (Liquidation Preference)?

משמעות קדימות המימוש (Liquidation Preference) היא שבעת אירוע של מכירת החברה, סכום מסוים מהתמורה יגיע קודם כל למשקיעים, ואילו הכסף שיוותר אחר כך יתחלק באופן יחסי בין כולם (משקיעים ועובדים כאחד) בהתאם לאחוזי האחזקה שלהם.

לדוגמא: חברה בה המשקיעים מחזיקים 60% מערכה, היזמים 20%, ועובדי החברה 20%. נניח שלמשקיעים בחברה זו יש קדימות מימוש (להלן: "ק"מ) של 40 מיליון דולר והחברה נמכרת תמורת 50 מיליון דולר. כך יחולק הכסף:

- 40 מיליון יגיעו קודם כל למשקיעים בגלל הק"מ.

- מתוך 10 מיליון שנותרו מהתמורה: 6 מיליון ילכו למשקיעים, 2 מיליון לעובדים ו 2 מיליון ליזמים.

כלומר בסופו של תהליך החלוקה המשקיעים יקבלו 46 מיליון, העובדים 2 מיליון והיזמים 2 מיליון.

ק"מ בכל חברה נקבעת בהסכמי ההשקעה בין ההנהלה והמשקיעים הפוטנציאליים. בדרך כלל מדובר בסעיף הנתון למשא ומתן רב. בשוק השקעות ההיי-טק נקבע גודל הק"מ בהתאם לגודל ההשקעה. אם הקרן משקיעה X, הרי שהיא תדרוש למשוך X לפני החלוקה. קרנות רבות אף דורשות פי שניים או שלושה מהשקעתם. כלומר אם הקרן משקיעה 4 מיליון דולר, לעתים היא תדרוש 8 מיליון או 12 מיליון דולר קדימות מימוש. "הכפלות" ו"השלשות" נפוצות במיוחד כאשר חברה נקלעת למצוקה או כאשר כל השוק במשבר (כמו בשנים האחרונות) וכוחן של הקרנות והסיכון שהן נוטלות גדלים.

יזמים ומנכ"לים רבים סבורים שק"מ בסכום מוגזם היא דבר לא הוגן כלפי החברה.

אני מסכים. אך בעיני, באופן פרדוקסלי, מי שנפגעים מכך במיוחד הם דווקא משקיעי החברה. לדעתי, אין זה באינטרס של אף אחד ליצור ק"מ גדולה מדי.

לקראת סיבוב ההשקעה האחרון שלנו הצלחנו למחוק לחלוטין (!) את הק"מ בסאיטטה. דבר נדיר ביותר. אינני מכיר חברות אחרות שמחקו את הק"מ לגמרי, אם כי סביר שישנן כאלה.

להלן תקציר השיחות שהובילו בסופו של דבר למחיקת הקדימות (השיחות נמשכו מספר שבועות):

ההנהלה: בוא נמחק את כל קדימות המימוש בסאיטטה. לחלוטין.

המשקיע: מדוע? הלא אנחנו משקיעים כסף רב בכך, וזכותנו למשוך אותו ראשונים.

ההנהלה: קדימות המימוש איננה באינטרס שלך (ראו פירוט להלן).

המשקיע: את זה אני מבין... אבל מעולם לא השקעתי בחברה ללא קבלת קדימות מימוש.

ההנהלה: אז מה? לכל דבר יש פעם ראשונה. אם זה כדאי לך ולנו, בוא נעשה את זה.

לבסוף המשקיעים הסכימו, מכיוון שנוצר אצלם קונצנזוס שהמהלך הוא בריא. ואכן מחקנו את הק"מ לגמרי. שנה אחר כך נרכשה סאיטטה בסכום שהניב החזרים יפים מאוד לכולם.

מדוע ק"מ מוגזמת אינה הוגנת?

הדבר די ברור. כל הרעיון בחלוקת אופציות ומניות הוא שעובדי החברה יהיו שותפים בגורל החברה ובהצלחתה. העבודה בסטארט אפ דורשת הקרבה אישית גדולה, והעובדים מצפים ליהנות מפירות עבודתם לאחר שנות השקעה. כאשר הק"מ גבוהה מדי ביחס למחיר הצפוי של החברה, העובדים בקושי יקבלו משהו. באירועי מכירה רבים של חברות ישראליות הק"מ הייתה גבוהה ממחיר המכירה, כך שהעובדים לא קיבלו גרוש. בדוגמה לעיל, לו החברה הייתה נמכרת ב-40 מיליון (סכום לא מבוטל), העובדים והיזמים לא היו מקבלים דבר. משקיעים ייטענו: "אנחנו שמים את הכסף, ולכן זכותנו למשוך אותו". אולם כיום אנחנו מבינים שמשאב נדיר עוד יותר מכסף הוא האנרגיה, המחויבות וההשקעה ארוכת השנים של אנשים מוכשרים.

מדוע ק"מ מוגזמת אינה אינטרס של המשקיעים?

1. העדר תמריץ: ק"מ בגובה דמיוני יוצרת מצב בו עובדי החברה מבינים שגם אם יעשו עבודה טובה מאוד, אין כל סיכוי שיראו תמורה בעת אקזיט. עדיף כבר לא לחלק אופציות בכלל. לסטארט-אפ עם עודף ק"מ יהיה קשה לגייס עובדים טובים.

2. פיצול אינטרסים: ק"מ יוצרת מצב בו למשקיעים ולהנהלת החברה ישנם אינטרסים שונים לחלוטין, דבר רע ביותר. בדוגמה לעיל, ייתכן שמכירת החברה ב-40 מיליון היא עסקה מצוינת עבור המשקיעים, אך עבור הנהלת החברה ועובדיה זוהי עסקה גרועה מאוד. ברור שהנהלת החברה היא גורם מרכזי בסיכויי רכישה. לעתים, יאמרו משקיעים לחברי ההנהלה - "נדאג לכם" - כלומר רק למנהלים הבכירים. מנכ"ל שמסכים לכך, ואני מכיר דוגמאות כאלו, פועל בצורה לא הגונה (ברור) ולא חכמה (איזה עובד ירצה בעתיד להצטרף אלי?). שיהיה ברור: אני לא סוציאליסט ואני בהחלט מאמין שיזמים, מנהלים ואנשים שתורמים באופן מיוחד לחברה ראויים לחלק גדול יותר מאחרים. אולם דבר זה כבר בא לידי ביטוי באחוזי האחזקה בחברה.

3. "רעש" בעת עסקה: כאשר לא מסדירים את סוגיית הק"מ מבעוד מועד, הרי שכאשר מגיעה עסקה פוטנציאלית יש בלגאן גדול, בו כולם מנסים לתקן את החלוקה. תיקון זה הוא מסובך ועשוי לארוך 6-8 שבועות. גם כך ביצוע עסקת רכישה היא דבר מורכב. אם המשקיעים והחברה מתווכחים בינם לבין עצמם בתקופה רגישה זו, הסיכוי להבריח את הרוכש הוא גדול. אני מכיר לפחות שתי דוגמאות בישראל בה דבר זה אכן קרה. בשני המקרים, בסופו של דבר החברות נסגרו לחלוטין ללא כל החזר למשקיעים ולעובדים. טיעון זה, אגב, הוא החזק ביותר עבור המשקיעים.

הערה: ק"מ עשויה להיות סבירה אם היא מהווה אחוז לא גדול מסכום הרכישה הצפוי. במקרים כאלו אין כל צורך להיאבק על ביטולה. חבל על האנרגיה.

כיצד למחוק או לצמצם את קדימות המכירה?

דברו עם המשקיעים שלכם עכשיו, מוקדם. אל תחכו להתקרבות הרכישה, כיון שאז לא יהיה עם מי לדבר והדבר עשוי לדפוק את העסקה. אל תדברו על הוגנות - זה לא מעניין את המשקיעים. הסבירו להם מדוע הדבר כדאי עבורם.

כיום ישנה קדימות מימוש כמעט בכל מיזם הי-טק ישראלי, וברבים מהם היא גבוהה מדי. שינוי מצב זה על ידי הפחתת הק"מ או מחיקתה יגביר את המוטיבציה של חברות להצליח ויגביר את החזר של המשקיעים.

להקים סטארט-אפ בזול ולרוץ מהר - ללא קרנות הון סיכון

במקום לחכות לשווא לגיוס ראשוני של מיליונים עדיף במקרים רבים לבנות חברות מנצחות בכוחות עצמיים

לפני שבוע פגשתי קבוצה מוכשרת של יזמים עם רעיון טוב בתחום האינטרנט. הם מנסים מזה זמן לגייס סכום של מיליון דולר וחצי על מנת לצאת לדרך. התכנית שלהם טיפוסית: לאחר גיוס הכסף הם ישכרו משרדים, יגייסו עובדים, יקנו ציוד (שרתים, מחשבים וכו'), ויפתחו את התוכנה במשך כשמונה חודשים, ולבסוף ייצאו לשוק עם השירות. לכך, כאמור, יידרשו כמיליון דולרים וחצי.

יזמים אלו מועסקים כרגע בחברות אחרות, ואינם משוכנעים שכדאי להסתכן בקפיצה לבריכה ללא מים, קרי לאבד את פרנסתם מבלי שגייסו מספיק כסף להקמת החברה.

לכן, בינתיים הכול מוקפא עד שיצליחו לגייס את הכסף. אמרתי להם שלדעתי, משלל סיבות, קרנות הון הסיכון (VC) לא ישקיעו בהם כרגע, והמשמעות היא שאם הם יחכו ל-VC, החברה שלהם לעולם לא תצא לאוויר העולם.

בשלב זה זרקנו באוויר אתגר - להגיע עם מוצר לשוק בעלות של 150 אלף דולר, עשירית (!) ממה שתוכנן במקור. זהו סכום שניתן לגייס הרבה יותר בקלות בעזרת חברים ומשפחה, ללא עזרת VC.

בהתחלה הדבר היה נראה בלתי אפשרי, אבל אחרי שהחלפנו דיסקט מנטאלי וניתחנו את ההוצאות הקריטיות, ראינו שהדבר בר-ביצוע. כרגע היזמים צריכים להחליט אם הם מתכוונים להתפטר מעבודתם ולקפוץ למי הסטארט-אפ.

בשנים האחרונות יזמי ההיי-טק הישראליים (ובכללם אני!) התרגלו לדרוש השקעות ראשוניות גדולות של מעל מיליון דולר. בקיצור, הפכנו טיפה מפונקים. ישנן הרבה קבוצות טובות של יזמים שלעולם לא יהפכו לחברות אם לא יבצעו את השינוי המנטאלי הנדרש: לרוץ קדימה עם תקציב דל.

כך, למשל, חברי עופר שושן גייסו 33 מיליון דולר לחברת קלסטרוס שלא שרדה, ואחר-כך כיזם אמיתי, ניגש להקים את חברת OneHourTranslation ללא שגייס דולר אחד, והחברה ממריאה.

ישנו כשל שוק בהשקעות בתחום האינטרנט. קרנות הון הסיכון הגדולות אינן יכולות להרשות לעצמן השקעות קטנות למרות שלפעמים זה כל מה שנדרש. לשם המחשה נסו לחלק את 200 מיליון הדולרים של VC טיפוסית לפרוסות של 200 אלף דולר. מדובר על כאלף השקעות. ברור שארבעה שותפים ב-VC אינם מסוגלים לעקוב אחר 1,000 חברות (ואפילו לא 50). לכן ההשקעות שלהן חייבות להיות גדולות יחסית - מיליוני דולרים פר חברה. אך יחד עם גודל ההשקעה מגיעות הזהירות והאיטיות. וזה אינו מתאים לחברת אינטרנט שחייבת לטוס קדימה כי היא מאוימת על ידי תחרות זריזה. יתירה מזאת, האקזיטים האינטרנטיים הם לעתים בסכומים די נמוכים (סביב 20-30 מיליון דולר) דבר שאינו מעניין עבור VC אך מאוד משמעותי עבור יזמים שהשקיעו מאות אלפי דולרים וזיעה רבה במיזם.

בקיצור, במקרים רבים סטארט-אפים בתחום אינטרנט ותוכנה אינם מתאימים להשקעות VC. לכן צריך דרך פעולה אחרת.

אז איך רצים קדימה ללא עזרת הקרנות?

מתפטרים מהעבודה הנוכחית ועובדים 18 שעות ביממה - כן, צריך פשוט להתחיל לעבוד. לא צריך הרבה ניהול בשלב הזה, רק להתרכז בבניית מוצר שנותן ערך ללקוח. צריך לגרד מספיק כסף כדי להתחיל לכתוב קוד, כמה עשרות אלפי דולרים (ממשפחה, חברים ואינג'לים) יספיקו על מנת להתחיל. כדאי לנצל כלי פיתוח ושירותים זולים או חינמיים - הדברים קיימים וזמינים.

נקודה קריטית - תכנון המוצר. מאוד חשוב לצמצם ככל האפשר את תכולת המוצר הראשוני כדי להגיע לשוק מהר ובזול. יש לכלול במוצר מרכיבים הכרחיים בלבד, כאלו שיספיקו על מנת שהמשתמשים יפיקו ערך מידי, גם אם מותירים עוד הרבה תוספות לגרסאות המשך. אך אסור להתפשר על איכות חווית המשתמש. כלומר, זה בסדר שהמוצר הראשוני לא יהיה עשיר מאוד באפשרויות ובפונקציות בתנאי שמה שהוא כן אמור לעשות עובד

מצוין ומייצר ערך מידי ללקוח. כך למשל, הגרסה הראשונה של תוכנת וורד של מיקרוסופט אפשרה רק עיבוד תמלילים מאוד בסיסי, אך עשתה זאת היטב. רק אחר כך הגיעו כל הפונקציות שאנו מכירים כיום.

השיווק ללקוחות עולה גם הוא פחות מפעם. אם יש מוצר חדשני ומרתק, ניתן די בקלות להגיע לתודעת ציבור המשתמשים, ואז עומדים בפני המבחן האמיתי – האם המוצר טוב ונותן ערך.

אגב, לאחר שבונים מוצר ראשוני מצוין, וצוברים בסיס לקוחות טוב וצומח, תמיד אפשר לגשת ל-VC, אם צריך. בשלב זה, סביר שהחברה תעניין אותם הרבה יותר.

ישנם תחומים בהם נדרשת השקעה גדולה יחסית על מנת להוכיח היתכנות ולהגיע להצלחה (ביוטק, חומרה וכו'), אולם בתחום האינטרנט והתוכנה כדאי ליזמים לשקול לוותר על בזבוז הזמן בחיפוש אחר ההשקעה הגדולה שלא תגיע, ופשוט לצאת לדרך לבד. כמו שפעם בנו חברות.

איך תבחר שותפים למיזם שלך?

ניתן לעשות טעויות רבות, אך בדבר אחד אסור לטעות: הרכבת צוות המייסדים. מהן תכונות האופי הרצויות אצל יזם?

החלטת שאתה רוצה להקים סטארט-אפ. איך מתחילים?

הדבר הכי חשוב, לדעתי, הוא בחירת השותפים. הרבה יותר מהרעיון והשוק. די בטוח שהמוצר המתוכנן עוד ישתנה פעמים רבות לכיוונים שאפילו לא דמיינתם, והשוק שעליו בניתם עוד עלול להתגלות כלא קיים.

אבל יש דבר אחד יציב וקבוע: אנשים לא-מתאימים ייכשלו במשימה. עם אנשים מעולים, יש סיכוי להצליח.

כשהקמנו את סאיוטה לא היה לנו בכלל רעיון עסקי מסוים. חברנו ארבעתנו (בן אנוש, ליאור גולן, מיכל צור ואני) והחלטנו להקים סטארט-אפ. ישבנו בעליית גג במשרד אביו של בן במשך כמה שבועות עד שיצא רעיון. אגב, הרעיון המקורי שלנו – מספרי כרטיסי אשראי חד-פעמיים לקניות באינטרנט – נכשל כישלון חרוץ בשוק העולמי וזנחנו אותו אחרי כשנתיים, אבל זה כבר סיפור להזדמנות אחרת.

תכונות אופי שקוטלות מיזם

איזה סוג אנשים יש לחפש? כאן אפרט דווקא את תכונות האופי של אנשים שאינם מתאימים ליזמות כזו:

איש המשרה החלקית: אנשים שאינם מוכנים להתמסר למיזם אינם מתאימים. סטארט-אפ דורש 200% מחויבות, בפרט בשנים הראשונות. אין מספיק שעות ביממה בכדי לעבוד בעבודה נוספת. יתירה מזאת, חוסר המוכנות "לקפוץ למים" מעידה על חוסר אמונה במיזם. ואדם שאינו מאמין ייטוש את המיזם ברגע שייתקל בבעיות קשות שנראות בלתי פתירות. וזה יקרה מהר. אל תצרפו אדם כזה לצוות המייסד. או שאתה בפנים לגמרי, או שאתה בחוץ.

השלילי: קל לפסול רעיונות. החוכמה היא למצוא דרכים לגרום לרעיון בכל זאת להצליח. סטארט-אפ דורש הרבה יצירתיות, וזו אינה יכולה להתקיים כאשר יש אדם שמוצא את השלילה בכל רעיון. אגב, יש להבחין בין פסימיות לריאליות. ההבדל בין אדם שלילי לאדם ריאלי הוא שהאדם הריאלי מחפש להציף בעיות מוקדם על מנת להתמודד איתן ולפתור אותן. לעומתו האדם השלילי מחפש בעיות על מנת לפסול. כל אחד מאתנו מכיר אנשים כאלו.

איש האגו הגדול: הדבר היחיד שצריך להיות חשוב לכולם הוא הצלחת המיזם. אם אחד האנשים יהיה עסוק בעצמו, במיקומו בארגון ובכבוד העצמי שלו, אין סיכוי להצליח. יהיו מריבות אינסופיות והעסק לא ימריא. גם ככה המסע הולך להיות קשה ביותר. אין ליזמים את הלוקסוס להתעסק במריבות פנימיות.

שונא-הסיכון: יזמים נדרשים לסכן הרבה:

את המוניטין – רוב המיזמים נכשלים, והמחיר החברתי והכלכלי של נשיאת "אות כישלון" עלול להיות כבד.

את רמת החיים – בדרך כלל ייסוד סטארט-אפ כרוך בויתור על עבודה יציבה וטובה, לטובת משכורת נמוכה יותר והיעדר יציבות.

אם אחד השותפים אינו בנוי לכך, עדיף לוותר על שירותיו מלכתחילה.

החמדן: לאורך חיי החברה נדרשים היזמים לוותר מעת לעת על "אחוזים" בחברה, על מנת להביא למירב המיצוי של סיכויי הצלחתה. זה קורה כאשר מגייסים הון, כאשר שוכרים יועצים או כאשר מגייסים עובדים ומנהלים בכירים. אם אחד היזמים עסוק מדי בחלקו בעוגה, החברה תיתקע. אם היזמים לא מבינים את עקרון "החברה מעל לכל", אז מרוב התעסקות בחלוקה דמיונית של אחוזים, לא יישאר מה לחלק.

הטיפש: טוב, זה ברור.

הפילוסוף, התיאורטיקן: כדי להרים חברה צריך אנשי מעשה. ישנם אנשים מאוד חכמים אשר מאוהבים באתגרים אינטלקטואלים לשמם. אנשים אלה עשויים להיות מעולים באקדמיה, אך לא בסטארט-אפ. כאן צריך לזוז מהר. לקבל החלטות. להוציא לפועל. לעשות. אין מקום לאנליזה היפותטית אינסופית. בוודאי שצריך אנשים מבריקים, אך אין כל סתירה בין גאונות למעשיות. ליאור גולן (ה-CTO בסאיטה) למשל, הוא גאון מעשי.

מכאן די ברורות תכונות היסוד של יזם טוב: מוכנות ליטול סיכון, מחויבות של 200% לחברה, אופטימיות, רחב לב (ביחס לשיתוף בחברה), גישת "הכול פתיר", חכמה ומעשיות.

כישורים רצויים

לקבוצת יזמים רצוי שיהיה סל כישורים. אין צורך שכל אחד יידע לעשות הכול. סך הכישורים המצטבר שלהם הוא הקובע. להבדיל מתכונות-אופי, הרי שכאן מדובר בדבר **רצוי**, אך לא **הכרחי**.

כישורים אלו כוללים בין השאר:

יכולת טכנית בתחום המיזם: ברור מאליו. אם מדובר על חברה לייצור גבישים, הרי שצריך מומחה לכימיה ופיסיקה. קשה מאוד להוציא עבודת ליבה החוצה לקבלן משנה.

יכולת הצגתית: בתחילת הדרך יש צורך "למכור" את המיזם לכולם. לעובדים חדשים. למשקיעים פוטנציאליים. ללקוחות. אפילו לספקים (למשל, בתחילת הדרך שכנענו עורך דין מצוין לעבוד תמורת תשלום מותנה-דחוי. כלומר, רק לכשנגייס כסף הוא יקבל את שכרו בתוספת אחוז קטנטן בחברה. וכך אכן היה). לכן לפחות אחד היזמים צריך שיהא מסוגל להציג בצורה מוצלחת ביותר.

יכולת ניתוח עסקי-שיווקי: ישנן הרבה החלטות שצריך לקבל לאורך הדרך. כיצד מתמחרים את המוצר, מהי דרך ההפצה ומהו המיקוד הגאוגרפי, מהן היכולות ההכרחיות-ממש של המוצר, ועוד. לחלק מהחלטות אלו עשויות להיות השלכות ארוכות טווח. רצוי מאד שיהיה מישהו עם ראש עסקי טוב כדי לטייב החלטות אלו.

יכולת דחיפה והזזה: מהרגע הראשון יש המון דברים, קטנים וגדולים, שצריך לעשות. לגייס עובדים טובים מהר. לסגור סיבוב גיוס. לשכור משרד. ליצור מגע ראשוני עם לקוחות.

כישורים אלו, כאמור, מעניקים יתרון, אך אינם תנאי הכרחי להצלחה. ניתן גם לרכוש אותם על ידי גיוס אנשים מתאימים. במקרה שלנו, אודה, **לא** היה לנו את כל סל הכישורים הנדרש מלכתחילה. לא הכרנו כלל את התחום הפיננסי. לא היה לנו ניסיון רב במשא ומתן. יכולת הניתוח העסקי שלנו הייתה מוגבלת. ואכן שילמנו על כך מחיר כבד (בעלי המניות שלנו, העובדים וקבוצת המקימים), אך שרדנו.

כיזמים עשינו טעויות רבות אך הצלחנו להתגבר עליהן. אולם, הרכבת צוות מייסדים עם תכונות אופי שאינן מתאימות הינה טעות שבוודאות תקטול את עתיד החברה.

מכירות וניהול לקוחות

לוחמת גרילה בשירות הסטארט-אפ: איך משיגים לקוח ראשון

איך סטארט-אפ ישראלי קטן יכול לחדור ולמכור לחברות בינלאומיות גדולות

הקמתם חברה, הצלחתם אפילו לגייס קצת כסף ובניתם מוצר. עכשיו מגיע האתגר הגדול מכולם: למכור את המוצר ללקוח ראשון.

ללקוח-חברת טלקום, בנק או כל ארגון גדול – יש את כל הסיבות בעולם לא לבחור את החברה שלכם. הרי זו חברה ישראלית ("ישראל? יש שם אנשים חכמים, הרבה מדבר ומלחמות. גם עשיתם את אנטבה, לא?"); אין לכם המון כסף בבנק, דבר שמהווה סיכון גדול עבור הלקוח מכיוון שאינו יודע אם אתם מסוגלים לשרוד לאורך זמן; אין לכם הוכחות שאתם יכולים לספק את המוצר והשירות כראוי, שהרי למען האמת, המוצר עוד לא ממש גמור; ולקינוח – יש לכם מספר מתחרים ותיקים יותר, ידועים יותר וחזקים יותר.

איך, לכל הרוחות, אפשר לנצח בתנאים אלו?

היתרון העיקרי של חברה קטנה הוא שאין לה ברירה, היא פשוט ח-י-י-ב-ת לנצח, ולכן היא תירתם כולה לזכייה בלקוח. לעומת זאת, המתחרה הגדול והשבע יותר נוטה לזלזל ולהשקיע פחות בהתמודדות. זוהי הפרצה שעשויה לאפשר לכם לזכות.

בחברה שלנו הפסדנו בשלושת המכרזים הראשונים בהם התמודדנו (אצל סיטיבנק ועוד שני בנקים אמריקאים ענקיים). היינו כבר במצב נואש, כאשר לפתע הודיע לנו בנק גדול שסופסוף זכינו במכרז ראשון. כאשר שאלנו את המנהלת שבחרה בנו מדוע עשתה זאת, היא אמרה לנו שהמתחרה שלנו היה שחצן ומלא בעודף בטחון עצמי, ואילו אנו נתנו לה את התחושה שנהפוך עולמות עבורה. למרות שאנחנו קטנים וחדשים היא העדיפה אותנו. זה היה שיעור אדיר עבורנו.

לפני 45 שנה חברת השכרת הרכב האמריקאית AVIS השתרכה מאחורי מובילת השוק Hertz. AVIS ניצלה חולשה זו והפכה אותה דווקא ליתרון. היא טבעה את הסיסמא "We Try Harder". בכך היא שידרה ללקוחות שאכפת לה מהם ושהיא תתאמץ על מנת לספק אותם. זוהי דרך שכדאי לאמץ. איך עושים את זה?

קודם כל חייבים להגדיר את המכירה כיעד עליון של החברה: מנכ"ל החברה חייב לראות זאת כאחריותו האישית, ולא רק של אנשי המכירות. הוא צריך לרתום את כל המשאבים והעובדים על מנת להצליח. אנשי הפיתוח, המוצר, התמיכה ומה לא – כולם חייבים לעמוד לרשות משימה קריטית זו, שהרי אין דבר יותר חשוב מלזכות בלקוח. המוצר אינו שווה דבר בלעדיו. לדעתי כדאי להקים צוות פעולה ייעודי שמתכנס מדי יום על מנת לבצע מעקב ולקבל החלטות מהירות. כדאי למנכ"ל לשרוץ אצל הלקוח באופן אישי. לשכור חדר ליד משרדי הלקוח ולגור שם מספר חודשים אם צריך.

ללקוחות חשוב לראות שאתם מבינים את הצרכים הספציפיים שלהם ושאינכם מתייחסים אליהם כאל "עוד לקוח". לכן בכל תהליך המכירה חייבים כל הזמן להקשיב, לשאול את הלקוח שאלות ולהבין את מציאות חייו. תמיד מדהים לראות כמה שמח הלקוח לשתף אתכם בדברים אלו, אם רק שואלים. על סמך מידע זה צריך לבנות פתרון ייחודי שהולם את צרכיו בדיוק.

בפרזנטציה אצל הלקוח כדאי קודם כל להציג לו את ההבנות שלכם לגבי הצרכים. כלומר עצם העובדה שאתם מסוגלים להראות שהבנתם מה בדיוק הוא רוצה מהווה יתרון גדול. כשאתם רואים את הלקוח מהנהן בסיפוק של "וואלה, הוא קלט אותי" אתם יודעים שאתם בכיוון הנכון.

לאורך כל תהליך המכירה צריך למפות את השחקנים השונים בארגון שקשורים לקבלת ההחלטה. על כל שחקן כזה יש לאסוף מידע – מה חשוב לו, מה מצבו הארגוני ועל פי מה נמדדת הצלחתו האישית. כך למשל, מנהל מערכות המידע עשוי לרצות שקט תעשייתי ומינימום סיכון (הוא יוצא עכשיו לחופשת הקיץ), מנהל היחידה העסקית רוצה להגביר את הכנסותיו (המנכ"ל לוחץ עליו חזק), ואילו איש הכספים רוצה להוכיח כמה הוא הצליח להוריד אתכם במחיר (קודמו בתפקיד נחשב חסכן בלתי נלאה.. הוא צריך להראות שהוא עוד יותר גבר). כל פגישה מול אחד הגורמים צריכה להסתיים באיסוף של מידע חדש ומיפוי טוב יותר של הארגון. כך גם מחזקים את הקשר האישי מול כל אחד מן השחקנים. כדאי בפגישות אלו לשאול הרבה שאלות, להתעניין ובעיקר לסתום

את הפה. אל תנסו כל הזמן "למכור" בכל פגישה. זה מעצבן את הלקוח ורק מזיק. פגישה גרועה היא כזו שלא למדתם בה דבר חדש.

חשוב במיוחד לטפח עובד בארגון אשר הופך לחבר שלכם שמנווט אתכם במבוך הארגוני ובפוליטיקה הפנימית.

חברה קטנה חייבת לצאת מגדרה כדי להראות מבוססת ולגיטימית. בעיקר זה בא לידי ביטוי בנראות שלה: איכות החומרים ואתר החברה, אפס טעויות כתיב, דיוק באי-מיילים ובכל מגע חיצוני. זהו פרצופה של החברה.

תהליך המכירה לארגון גדול יכול לארוך חודשים רבים, אפילו מעל שנה. היה לנו תהליך מכירה שארך למעלה משלוש שנים(!) אצל לקוח בריטי גדול. לאורך התקופה יש לשמור על קשר רציף אך לא מעיק עם אנשי הארגון. צריך לנסות לייצר עבורם ערך לאורך זמן, למשל על ידי העברת חומרים שעשויים לעניין אותם או על ידי פתרון בעיות שהיו להם גם אם הן לא קשורות באופן ישיר למכירה שלכם. השאיפה היא שיזהו אתכם כשותף, ידיד ומסייע ולא כמישהו שרק מנסה לדחוף את המוצר שלו. בטווח הארוך זו גישה בריאה ומשתלמת.

ונקודה אחרונה, אך חשובה מאוד: לעתים מפסידים. הלקוח מתקשר, מודיע לכם שבחר במתחרה שלכם ומודה לכם על המאמץ הרב שהשקעתם. במצב כזה צריך לזכור שאתם במרתון, ולא בספרינט. חשוב לקבל את החדשות באופן מכובד, לא לפעול באופן נואש ("אתה לא נורמלי! הם קרימינלים... איך בחרת בהם? אתה בכלל לא נתת לנו צ'אנס!") כאילו אין מחר. יש מחר. קורה לעתים שהלקוח אינו מרוצה מבחירתו, ואז אם השכלתם לבנות מערכת יחסים בריאה, הוא עשוי לפנות אליכם. זה קרה לנו מספר פעמים.

החדירה ללקוחות הראשונים אל מול מתחרים ותיקים וחזקים היא משימה קשה ביותר עבור סטארט-אפ חדש. ללא לקוחות אין לכם אמינות, וללא אמינות קשה להביא לקוחות. הדרך לפרוץ את ה"מלכוד 22" הזה היא על ידי הפיכת חולשה זו לחוזקה. תראו ללקוחות שלכם שאכפת לכם יותר.

תורת התחרות על רגל אחת

את אחת העצות הכי טובות בעסקים קיבלנו דווקא מלקוח בוטה וחסר סבלנות

סאיטסה השתתפה במכרז גדול בבנק אמריקאי ענק והייתה לאחת המתמודדות הסופיות. לאחר הגשת מסמכי המכרז והצעת המחיר, הוזמנה כל אחת מהפיינליסטיות לפגישת מצגת אחרונה, לפני ההחלטה. לקראת הפגישה המכרעת, התקשרתי למנהל החטיבה בבנק אשר היה למעשה מקבל ההחלטה במכרז זה. מטרתי הייתה לדלות מידע לקראת הפגישה. מנהל זה צבר מוניטין של בן אדם אגרסיבי, בוטה ועסוק. לאחר חצי דקת שיחה הוא אמר לי: "תשמע, אין לי הרבה זמן. כאשר אתם מגיעים עוד כמה ימים להציג, אל תבלבלו לי את המוח עם סיפורים. אני נותן לכם 20 דקות בדיוק. אני רוצה שפשוט תסביר לי מה ההבדלים בין סאיטסה למתחרה, ולמה זה משנה לי".

לצורך ההשוואה, שנה וחצי קודם התמודדנו במכרז אחר של חברת כרטיסי אשראי גדולה בשיקאגו. אני באופן אישי ניהלתי את הגשת המכרז והובלתי בביצוע המצגת. עשינו עבודה מרשימה ביותר. במשך חמש שעות הצגנו לעומק את הטכנולוגיה והארכיטקטורה המיוחדת שלנו, את הרכב החברה ואת צורת ההתקנה. עובדי חברת האשראי הנהנו נמרצות כך שממש ידענו שאנחנו משדרים על אותו הגל. לבסוף, הדגמנו את כל שכלולי המוצר ויצאנו משם בתחושה מצוינת.

לאחר יומיים הודיעו לנו שהפסדנו במכרז.

**

חזרה ללקוח העצבני שלנו. 20 דקות. לא הרבה זמן. איך נצמצם חמש שעות לעשרים דקות? איך נביא לידי ביטוי את יכולות המוצר?

פעלנו לפי ההנחיה שלו: "מה ההבדלים בינך לבין המתחרה, ולמה זה משנה לי".

פתאום הבנו שמרבית הדברים שאנחנו מציגים הם מעניינים, אך לא ייחודיים. גם למוצר המתחרה יש יכולות טובות, וארכיטקטורה חכמה. אך משמעותי הרבה יותר הוא שגילינו שרבים מהדברים שבאמת מבדילים אותנו מהמתחרים, אינם חשובים כלל ללקוח!

הדבר דומה לאיש מכירות של שואבי אבק שמספר לך שהסטיגנטור במכשיר שלו עשוי פלדה ולא אלומיניום כמו הסטיגנטור במוצר המתחרה. אכן שונה, אך מעניין את הסבתא. (אגב – סתם המצאתי. אין לי מושג אם יש סטיגנטור בשואב אבק או אם קיים דבר כזה בכלל).

תרגיל זה הכריח אותנו להבין מהם הדברים החשובים ללקוחות שלנו, ליצור ולהציג הבדלים ממשיים בינינו לבין המתחרים. גילינו שדווקא קיימים הבדלים משמעותיים בינינו לבין המתחרים, אך עד כה הם הוסתרו בבלייל המלל המיותר שלנו.

לפגישה ניגשנו עם מצגת של עשרה שקפים בלבד. כותרת השקף הפותח הייתה: "ההבדלים בין סאיטסה לבין המתחרים" והשקף הציג ארבע נקודות הבדל בלבד. בלחיצת כפתור הופיע ליד כל נקודת-שוני משפט אחד שמסביר מדוע הבדל זה משמעותי עבור הלקוח. יתר השקפים פירוט וביססו כל נקודת הבדל. לסיכום חזרנו על ארבעת ההבדלים.

מאז, בכל "גמר" של מכרז הקפדנו לעבוד בתבנית זו. הלקוחות מאוד אהבו גישה ישירה זו מכיוון שזה הקל עליהם את עבודת ההשוואה והבחירה. התוצאות היו בהתאם.

ההתקדמות היותר חשובה הייתה שכל החשיבה שלנו כוונה לצורת הסתכלות זו. גילינו שאם אנחנו לא מסוגלים לענות על שתי השאלות הפשוטות הללו, אז יש לנו בעיה מהותית הדורשת טיפול.

לאחר זמן מה היה לנו ויכוח ביחס לתכנון אחד המוצרים שלנו. אנשים רבים דחפו להוסיף למוצר יכולות מסוימות. ליאור ה-CTO התנגד. הוא הסביר שכרגע מה שהכי חשוב ללקוח היא קלות התקנת המוצר, ולא תכונה נוצצת נוספת, על אף שהיא אטרקטיבית. בסופו של דבר ויתרנו על עושר היכולות לטובת קלות ההתקנה. בדיעבד השוק

הוכיח שהוא צדק.

יש שיגידו שכל הדברים הללו מובנים מאליהם. א'–ב' של שיווק ועסקים. הם צודקים. אולם הביטו סביבכם על כל החברות שמציעות לכם מוצרים ושירותים – בדרך כלל אין הבדל ממשי בין המתחרים השונים או שישנם הבדלים שפשוט אינם רלוונטים עבורכם. כשניסו לא מזמן למכור לי טלוויזיה בכבלים, כל הזמן הדגישו שבלוויין מעבר הערוצים הוא איטי יותר. זה אולי נכון, אך ממש לא משנה עבורי. לי היה חשוב שיהיה ערוץ תינוקות.

לכן אנחנו בסאיטה השתדלנו תמיד לפעול על פי העצה של הלקוח העצבני.

אה, ולמקרה שרציתם לדעת: זכינו במכרז.

”אני לא מבין, היינו ממש בסדר!” – על טעויות בתקשורת מול לקוחות

אחת החולשות הגדולות שלנו כישראלים היא התקשורת אל מול לקוחות. כדי שלקוח יהיה מרוצה לא די לספק לו את הסחורה אלא יש צורך לנהל את התקשורת מולו בצורה חכמה

מקרה שאירע: לקראת סוף פרויקט גדול אצל לקוח קיבלתי אי-מייל מאחד מאנשי סאיוטה שניהל את הפרויקט מטעמנו: ”...זו הייתה התקנת הגרסה המוצלחת ביותר אצל לקוח זה... עשינו עבודה טובה, חברה. ישנו שיפור ניכר באיכות המערכת...”. כשעתיים אחר כך מנהל בכיר אצל הלקוח שלח לי את המכתב הבא: ”...התאכזבנו מאיכות התוכנה ומאי העמידה בלוחות הזמנים...”. לאחר בדיקה יותר מעמיקה הסתבר שדווקא פעלנו כראוי וסיפקנו מוצר איכותי בזמן, אלא שמסיבות שונות (באשמתנו) מידע זה לא הגיע למנהל הבכיר.

נשמע לכם מוכר? כמעט כל מי שאי פעם עבד בסטארט-אפ ישראלי שפונה ללקוחות בחו”ל עבר חוויה דומה.

הבעיה הבסיסית היא שלעתים אנו, הישראלים, עושים עבודה מעשית טובה אך לא דואגים לתקשר בצורה ראויה עם לקוח או עם הגורם שמולו אנו עובדים. הצדק נעשה אך לא נראה. בעיה זו גורמת לנו נזקים כבדים אצל הלקוחות. לעתים קרובות הלקוח אינו מרוצה על אף שהתוצאות ה”אובייקטיביות” הן טובות. הלקוח פועל על פי תפיסתו שלו את המציאות ולא על פי המציאות עצמה. עלינו להבין שחלק מאחריותנו היא לעצב את תפיסת המציאות של הלקוח. לא מספיק שנספק את השירות בזמן ובאיכות ראויה אלא עלינו לנהל מולו תקשורת רצופה ומחושבת כל העת ולנהל את התודעה שלו, כך שיידע ויבין שהוא מקבל שירות ראוי ובסופו של הפרויקט יהא שבע רצון.

האמריקאים, למשל, סופגים מגיל צעיר את חשיבות התקשורת. כל ילד שלמד בבית ספר יסודי בארה”ב חווה את ה-”Show and Tell”. זוהי מעין הרצאה שבועית של התלמיד בפני כיתתו בה הוא מציג משהו (את הארנב שלו, למשל) ואז מפרט ומסביר בפני הכיתה (אודות תכונות הארנבים ואורח חייהם וכד’). אנו בישראל נוטים לסלוד מאנשים שמדברים יותר מדי. כולנו התחנכו לאור אמרת חז”ל: ”אל תסתכל בקנקן אלא במה שיש בתוכו”. שמעתי פעמים רבות ביקורת של עובדים ישראלים על אמריקאים ש”עוסקים רק בצורה ולא בתוכן”.

ביקורת זו היא שגויה ואינה במקומה. ראשית, האמריקאים עוסקים במהות לא פחות מאחרים. לא סתם הם המעצמה הכלכלית הגדולה בעולם. אך חשוב יותר – אנו כאמור נמדדים לא מעט גם על פי העטיפה ולא רק על פי המהות ומרגע שבחרנו לשרת לקוחות, עלינו להתנהל על פי כללי המציאות בין שזה מוצא חן בעינינו ובין שלא.

עלינו להקצות משאבים ואנרגיה לתקשורת מול לקוחות ולפתח מיומנות זו. אם אני נשמע קצת נודניק בעניין, זה רק בגלל שכל כך הרבה פעמים אנו נופלים בתחום זה. נמאס כבר לשמוע כמה ”אנחנו היינו בסדר” והלקוח פשוט ”לא מבין”. במקום להתבכין צריך פשוט לתקן את זה. עלינו לעצב את תפיסת המציאות של הלקוחות שלנו ככל שניתן באופן יזום ולא להסתפק בתחושת צדק פנימית.

מספר עקרונות וכללים בתחום מתן שירות, ניהול פרויקטים ועיצוב תפיסת מציאות של לקוחות:

1. **הקצה חלק משמעותי מהזמן והאנרגיה לתקשורת יזומה עם הלקוח.** אם אתה מנהל פרויקט מול לקוח תתייחס לתקשורת עמו כאל חלק מובנה מהפרויקט. לא רק טבלאות גאנטים ועמידה במשימות. דאג לעדכן אותו באופן תדיר ביותר. בנה מערכת יחסים אישית עמו. ספר לו על התקדמויות והצלחות. התרע על בעיות ועל ידי כך תיצור בסיס של יחסי אמון.
2. **תאם ציפיות של לקוח.** התקלה הגדולה ביותר שראיתי בניהול פרויקטים היא שהספק אינו דואג להכין את הלקוח מראש ולתאם מולו ציפיות. לא אחת, אנשי המכירות מבטיחים דברים רבים שאינם קיימים עדיין במוצר, מצהירים על לוחות זמנים קצרים מדי שאינם תואמים את המציאות ונותנים תחושה שהכול ילך חלק. ואז כאשר המציאות נוחתת, כלומר כשיש עיכובים ובעיות (ותמיד יש), הלקוח מופתע, מאוכזב ומאבד אמון בך, למרות שהכול היה צפוי. באופן כללי ראוי להנמיך ציפיות ולהפתיע לטובה. בדרך כלל הלקוח מעריך כנות ויושר, גם אם הבשורות אינן כל-כך טובות.

3. **"חסל" בעיות מוקדם.** נניח שהלקוח מבקש ממך משהו בלתי סביר שאתה יודע שהחברה אינה מסוגלת לספק. אל תגיד לו "אבדוק ואחזור אליך" על מנת לקנות זמן, שכן בינתיים הוא יפתח ציפיות בלתי מציאותיות. אמור לו מיד שאין אפשרות לעמוד בבקשתו (כמובן תוך הסבר והצעת חלופות וכו'). בעיות נוטות לצמוח ולא להיעלם לאורך זמן.
4. **למד את שפת הלקוח והשתמש בה.** חלק ניכר מהקצרים בתקשורת נובעים משפות פנימיות שונות. כל חברה משתמשת במילים שונות על מנת לבטא את אותם הדברים. למשל: משמעות הביטוי "בדיקת איכות" בחברה שלך עשויה להיות בדיקת המערכת על ידי אנשיך, כאשר אצל הלקוח אותו ביטוי משמש לבדיקה בקרב קבוצת ביקורת של לקוחות קצה. ראוי בתחילת פרויקט להשקיע מספר דקות ליצירת מעין "מילון לקוח-ספק".
5. **הקשב ללקוח והבן את צרכיו (ברמת החברה וברמה האישית).** כאשר אתה מוכר לחברה או משרת אותה, אתה צריך כל הזמן לקחת בחשבון שתי מערכות אינטרסים. הראשונה היא של החברה אותה אתה משרת. השנייה היא של האנשים הספציפיים בתוך חברה זו. כך למשל, ייתכן שהצורך של המנהל הספציפי שמקבל החלטות הוא להראות לבוסים שלו שהוא קשוח כלפי ספקים ואתה יכול לעזור לו לעשות זאת בדרכים שונות.
6. **היה זמין והגב מהר.** אין דבר שמעצבן לקוחות יותר מלחכות זמן רב לפתרון בעיה כלשהי. גם "היעלמות" של ספק היא מרגיזה ביותר (כאשר אתה לא עונה לטלפון ולא מחזיר צלול). גם אם משהו מתעכב עדיף להודיע זאת ללקוח באופן יזום מאשר למשוך את הזמן בשקט עד לפתרון. אנשים מעריכים עדכון יזום גם אם הוא חלקי.
7. **בנה מערכת יחסים עם הלקוח.** לא מספיק לספק את הסחורה. צריך להשקיע זמן ואנרגיה להיכרות אישית טובה עם הלקוח, ולהבנת המבנה הארגוני שלו.
8. **הראה שאכפת לך.** למשל, אם ישנה בעיה בה החברה מטפלת, הסבר ללקוח כמה אתם מתאמצים עבורו ("הצוות נשאר כל הלילה עד לפתרון הבעיה"). אל תניח שהוא ינחש לבד.
9. **היה פדנט ומקצוען.** וודא שכל אי-מייל שאתה מוציא כתוב היטב, ללא שגיאות כתיב, ושכל חומר שאתה נותן ללקוח מהוקצע וערוך היטב. דברים שנראים לנו זניחים משדרים הרבה ללקוחות. תאר לך שתראה עלון בו מופיע "תלפון חדש של מוטורלה מוצאת כאת למחירה". כך גם "we going to be reddy at tomorow". תהיה מקצוען.
10. **בקש משוב לכל אורך הדרך.** אל תחכה לסוף פרויקט על מנת לשמוע איך היית. מעת לעת בקש משוב מהלקוח באופן ישיר, כך שתוכל לתקן את הבעיות בזמן אמת.

**רוח החברה,
ערכיה ושיטות פעולתה**

האווילות של חשאיית-יתר

אחת הטעויות של מנהלים היא עודף חשאיית. ככל שאנשי החברה יידעו יותר, כך ישתפרו ביצועיהם

לעתים קרובות מדי אנשים שומרים מידע חשוב במקום להפיץ אותו. ייתכן שזוהי תכונה פולנית בה הופכים כל דבר לסוד. לדעתי זהו מנהג מטופש.

במשך שנים חבריי ואני השתדלנו לעדכן את אנשי סאיטה בכמעט כל פריט מידע משמעותי שהגיע אלינו. דברים כגון: בעיה שצצה בנוגע למוצר שלנו, תלונה או מילות שבח של לקוח, חוזקה יחסית שהתגלתה אצל מתחרה, רעיון מוצלח של מישהו בחברה, סגירת עסקה עם לקוח חדש, סיכום פגישה משמעותית אצל לקוח, התפתחות בשוק שלנו (רגולציה חדשה, מתחרה חדש וכד'), בעיות שעומדות בפני החברה, והרשימה עוד ארוכה.

צורת העדכון הפשוטה ביותר הינה אי-מייל קצר לכל החברה או לקבוצות-משנה רלוונטיות בתדירות של אחת לכמה ימים בהתאם להתפתחויות. ניתן גם לעתים נדירות יותר לכנס את החברה לפגישת עדכון, אך זה כבר כרוך בהפרעה לעבודת היומיום ורצוי להמעיט בכך. אחת לחודשיים-שלושה היא תדירות סבירה.

עדכון מייל חודשי

בסאיטה נהגנו גם לשלוח עדכון חודשי בפורמט קבוע:

- א. שלושת היעדים המרכזיים של החברה כרגע.
- ב. תיאור מפורט של עמידה או אי-העמידה ביעדים בחודש הקודם.
- ג. התפתחויות אחרות.

כך כל חודש יכולנו לראות איפה התקדמנו, איפה אנחנו תקועים והיכן הבעיות. אודה: חרב העדכון דרבנה אותי ואת חבריי לפעול בכדי שלא יופיע כל חודש: "אין כל התקדמות" בתחום מסוים. הצורך לתת דין-וחשבון בפני כל החברה בהחלט תורם למוטיבציה לעמוד ביעדים.

אני מאוד ממליץ לכל מנכ"ל להוציא עדכון חודשי לכל עובדי החברה.

עובדים חדשים שהגיעו לסאיטה מחברות אחרות הופתעו לעתים מכמות זרימת המידע ומעוצמת הפתיחות. פעמים רבות שמעתי תהיות ואף תלונות כנגד "עודף" העדכונים בחברה.

אסקור טיעונים אלו, ומדוע לדעתי אין להם יסוד:

טיעון א': עודף עדכונים יוצר עומס אי-מיילים ומסיט את האנשים מעבודתם.

המציאות: ניתן להכין עדכון קצר וקולע תוך חמש עד עשר דקות ואפשר לקרוא אותו בשתי דקות. יתירה מזאת, ניתן בכותרת הדואר לציין שמדובר בעדכון לידיעה בלבד, כך שמי שממש עסוק יכול פשוט למחוק את המכתב, דבר שלוקח חצי שניה. יש עשרות פעולות אחרות שמבזבזות הרבה יותר זמן מקריאת עדכון דואר קצר. בחברות מסוימות יש מערכת אינטרא-נט פנימית, דבר שלא עשינו בסאיטה, אך זה נראה לי רעיון די טוב.

טיעון ב': מדובר במידע רגיש וזה עשוי לדלוף למתחרים או לתקשורת.

המציאות: במשך שש שנים וחצי מעולם לא נפגענו מדליפה בחברה. להיפך - אני מאמין שאם מבהירים בגוף המייל שמדובר במידע פנימי בלבד, אנשים יכבדו זאת. נוצר מעין הסכם בלתי כתוב בתוך החברה לפיו מצד אחד יש שיתוף נרחב במידע, ומצד שני מידע זה אינו מנוצל לרעה. דווקא כאשר שומרים דברים בסוד, נוצרות שמועות. אנשים אינם מרגישים את אותה המחויבות לשמירת הסודיות ביחס לשמועות.

יתירה מזו, רק לעתים נדירות קיים בכלל מידע שחשיפתו תגרום לנזק ממשי לחברה. לדעתי, מגזימים מאוד בתחום זה. בדרך כלל גורם ההצלחה בתחרות בשוק הוא יכולת הביצוע של החברה, ולא סוד כזה או אחר.

טיעון ג': רק המנהלים ראויים להיחשף למידע זה. אין טעם לשתף את כל העובדים.

זהו, הגענו לשורש העניין. את משפט זה יש לקרוא כך: "אנחנו מנהלים נורא חשובים. ככל שנשמור יותר סודות כך ניראה יותר חשובים בעיני העובדים. יתירה מזאת, ככל שנסתיר יותר את מעשינו, כך יהיה קשה יותר לראות את כל הטעויות שאנחנו עושים, וזה יחזק את המעמד שלנו כמנהלים".

לפני כמה שנים, כאשר למדתי משפטים, התוודעתי לאמרתו היפה של שופט העליון האמריקאי (והיהודי) לואי ברנדיס: "אור השמש הוא המחטא הטוב ביותר". הדברים נאמרו ביחס לשקיפות שלטונית וחופש המידע. הרעיון הוא פשוט ותקף, לדעתי, גם ביחס לניהול חברה: ככל שגוף בעל סמכות יחשוף יותר את פעולותיו, כך יצטמצמו הטעויות והמעשים הרירותיים שהוא עושה. זאת משני טעמים:

ביקורת חיצונית: יותר אנשים יוכלו לזהות טעות ולהביא לתיקונה מוקדם יותר.

ביקורת עצמית: אם אנשים יידעו מה קורה, החשש מ"להיראות רע" יגרום למנהלים לפעול בצורה ראויה ונכונה יותר מלכתחילה. הצורך לתת דין וחשבון גורם למנהל לחשוב בצורה יסודית יותר **לפני** קבלת החלטות, וזה טוב. באנגלית יש לכך מילה קולעת, Accountability.

בתקופה מסוימת צצה בעיה שאיימה על עצם קיום חברת סאיוטה. במקום להסתיר אותה, דווקא הדגשנו אותה (אפילו הענקנו לה כינוי מיוחד: "הצלת אאא"), וכך כל החברה יכלה להירתם, איש-איש בדרכו, לפתרון הבעיה.

יתרונות השיתוף במידע הם עצומים.

ראשית, בכל סטארט-אפ יש המון פעילויות שקורות בו-זמנית, והרבה אנשים שבאים במגע עם לקוחות ושותפים. על מנת שכל אדם כזה יהיה שגריר מיטבי של החברה, הוא קודם כל צריך להיות מעודכן. למשל, אם התגלתה בעיה כלשהי במוצר, או לחלופין התגלתה חוזקה במוצר מתחרה – אם אנשי החברה לא יעודכנו במידע חשוב זה (כי "ההנהלה שוקדת על פתרון הבעיה... ואין טעם עדיין לדבר על זה"), הם יופתעו פעם אחר פעם כאשר הם בשטח מול הלקוחות, והדבר יגרום נזקים מיותרים.

שנית, החדשנות בסטארט-אפ הינה תהליך כאוטי ולא סדור. אי אפשר לדעת מהיכן יצוץ הרעיון המוצלח הבא. אולם אפשר להגביר את הסיכוי לייצור רעיונות טובים על ידי ציוד האנשים במידע וביעדים המעודכנים ביותר.

יתרון שלישי הוא הדדיות בשיתוף מידע. כאשר עובדי החברה רואים שהמנהלים אינם חוששים להיחשף, גם הם יגיבו בפתיחות. כך מידע חשוב (בדרך כלל בעייתי) יזרום בכל הכיוונים.

לבסוף, וזה כמעט מובן מאליו – אנשים פועלים עם יותר מוטיבציה כאשר הם יודעים מה היעדים של החברה (לא רק של המחלקה או הצוות שלהם) ומה קורה בפועל. זה נכון לכל בן אדם בכל מצב.

מובן שלא נכון ולא מעשי לשתף את כולם בכל דבר. אולם ראוי שהכלל יהיה ברור: כולם צריכים לדעת, אלא אם כן יש סיבה טובה מאוד שלא לשתף.

גישת "What the hell" בפיתוח מוצרים

זהירות-יתר בסטארט-אפ היא מתכון לכישלון

המקום: משרדי סאיוטה בהרצליה

הרקע: לאחר שנתיים של מאבק קשה הצלחנו להגיע להובלת שוק במוצר מרכזי שלנו. אבל אנחנו תקועים. ברור לנו שכדי לצמוח אנו חייבים לפתח מוצר חדש נוסף ולהחזירו לשוק. מה עושים? הקמנו וועדה שתתמקד ביצירת כיווני מוצרים חדשים ובבחינתם. הוועדה בחנה שישה מוצרים פוטנציאליים (כל מוצר נבחן על ידי קבוצת-משנה) לאור שורה של פרמטרים: מידת הצורך בשוק, התאמה ליכולות החברה, תחרות קיימת ועתידית, חסמי כניסה, יתרונות תחרותיים ועוד. לכל פרמטר נתנו ציון. בסוף התכנסה ועדת פיתוח המוצרים לקבלת החלטה. תהליך מרשים, הא?

התוצאה: קדחת.

אף מוצר לא התאים לכל הפרמטרים הנדרשים ובכולם מצאנו בעיות וסיבות לכישלון צפוי וכך חזרנו לנקודת המוצא - אין לנו מוצר חדש. תקועים.

סיפור המעשה:

יום אחד אנו מתוודעים לתופעה חדשה של שיטת הונאה אינטרנטית, phishing שמה. מבלי להלאות אתכם בעודף פרטים, מדובר בהונאת e-mail בה גנב מתחזה לבנק וכך משיג במרמה את הפרטים הסודיים של הקרבן לצורך שימוש פסול.

לאחר בירור מהיר אנו מזהים שבנקים רבים נפגעים מהתקפות אלו ואנחנו מעלים רעיון: להקים חמ"ל (חדר מלחמה) שיפעל 24/7 מסביב לשעון ושיזהה התקפת פשינג על בנק, יעדכן אותו ויפעל בדרכים שונות לחיסול ההתקפה. בתמורה, הבנק ישלם לנו דמי מנוי חודשיים.

במקום לבצע ניתוח אינסופי של הרעיון, הפעם פעלנו. תוך מספר ימים הקמנו צוות משימה לקידום שירות זה. מהר מאוד חקרנו את התופעה, הקמנו את החמ"ל, גיבשנו נהלי עבודה, גייסנו את עובדי החמ"ל ופעלנו ליצירת שיתופי-פעולה הכרחיים עם חברות אחרות.

הצוות התכנס כל שלושה ימים על מנת לבצע מעקב אחר ביצוע משימות, להגיב להתפתחויות ולהטיל משימות חדשות.

האמנו שזיהינו בעיה ממשית ולכן פעלנו כשהזנב שלנו בוער. חששנו לפספס את ההזדמנות כי היה לנו ברור שאחרים יכנסו במהרה לתחום. במקום לבצע ניתוח מעמיק מדי, רצנו עם הרעיון לשניים-שלושה לקוחות שהביעו עניין אך גם הביעו הסתייגויות מסוימות.

לאחר ארבעה שבועות: עכשיו היה צריך להחליט. יושבים בחדר ודנים - יוצאים עם זה לשוק או ממשיכים להמתין?

לאחר דיון נוקב משמיע אמיר אורעד, מנהל השיווק של החברה, אמירה מעמיקה ובעלת רבדים רבים. היא שיקפה את הלך הרוחות אצל כלנו:

"What the hell? למה לא? - מה יש לנו להפסיד?".

הלכנו על זה.

למחרת: מכריזים בסאיוטה על אור ירוק וקובעים תאריך יעד להשקת השירות (בין לבין גם מוצאים לו שם - FraudAction). עובדים בטירוף על מנת לעמוד בתאריך היעד.

לאחר חמישים יום: משיקים את השירות. מסע קידום מכירות אצל לקוחות. ניירות מוצר. מחירים. הדרכת אנשי מכירות. הודעה לעיתונות. הכל.

התוצאה: שנתיים אחר כך, החברה הייתה חתומה על חוזים ארוכי-טווח עם כמאה (!) בנקים בעולם ולמעלה מ-150 מיליון לקוחות-קצה מוגנים על ידי השירות. החמ"ל איתר וחיסל מעל 15,000 התקפות על הלקוחות שלנו. השירות הניב מיליוני דולרים בהכנסות שנתיות קבועות והמכירות הולכות וגוברות מחודש לחודש. FraudAction הוא אחד משלושת קווי-המוצר המוצלחים ביותר של סאיטה.

אגב, כיום במשרדי RSA (החברה שרכשה אותנו) בהרצליה, מאות עובדים עדיין מפעילים את השירות הזה, ולאחרונה (שנת 2012) נחצה קו חצי מיליון ההתקפות שהמוקד נטרל.

מה הלקח?

פיתוח מוצרים חדשים הוא תחום מורכב למדי ואי אפשר לכסות אותו במסגרת מאמר קצר. ובכל זאת, ניתן ללמוד דברים רבים ממקרה זה: שצריך מזל; שבניגוד למקובל לא תמיד נכון "להקשיב ללקוח" מכיוון שבמוצרים עתידיים לעתים קשה ללקוח להגדיר את רצונותיו; שקבוצות משימה הינן כלי יעיל להתקדמות מהירה, ועוד לקחים רבים. אך נתמקד כרגע רק בחשיבותן של התעוזה ונטילת הסיכונים בסטארט-אפ.

אין כאן הטפה למעשים פזיזים וחסרי אחריות. כאשר עומדים להשיק מוצר חדש ברור שיש צורך לבצע ניתוח הגיוני ושקול. אולם חברות סטארט-אפ מטבען יכולות וחייבות ליטול על עצמן סיכונים גדולים יותר מאשר חברות גדולות ומבוססות. חברות צעירות מצויות בעמדה נחותה לעומת חברות ותיקות בתחומים רבים (משאבים, מוניטין, גישה ללקוחות וכד'), אך ניתן להפוך דבר זה עצמו ליתרון מכיוון שלמיזם צעיר יש פחות מה להפסיד. לחברה צעירה אין את וול-סטריט שנושף בעורף ואת האנליסטים שבוחנים כל צעד בצורה שטחית ומענישים על כל כישלון מיד. אסור לסטארט-אפ לוותר על יתרון זה. עליו להעז יותר.

סטארט-אפ שאינו יוזם ונוטל סיכונים יגרום בסופו של דבר לאובדן לקוחות (אשר מחפשים שותף ארוך טווח הפותר להם בעיות חדשות), לאובדן משקיעים (אשר מחפשים תשואה יפה על השקעתם) ולאובדן של עובדים (המחפשים עניין והשתתפות במיזם צומח).

זהירות יתר תחסל כל כיוון חדשני ותחשוף את הסטארט-אפ לסיכון גדול ביותר – דריכה במקום.

אחת הסכנות הגדולות עבור סטארט-אפ היא קפיצה על יותר מדי הזדמנויות

לפני זמן מה פגשתי בהרצליה יזם שסיפר לי על החברה החדשה שלו. הוא היה להוט על הרעיון בצורה מעוררת התפעלות ושאל אותי לדעתי. בכל פעם שביקשתי ממנו הבהרה – מי לדעתו המתחרים הפוטנציאלים, מה תכנית הביצוע שלו, מה המכשולים הצפויים וכדומה – במקום לענות על השאלה הוא תאר לי בהתלהבות מוצרים נגזרים נוספים אפשריים של הטכנולוגיה שלו. זהו מקרה טיפוסי של חוסר מיקוד וירי לכל הכיוונים. התנהלות בלתי ממוקדת כזו עשויה לחסל סטארט-אפ.

קחו כדוגמה הפוכה את גוגל. החברה מספקת כיום מאות שירותים שונים (מייל, מפות, בלוגר, חדשות ועוד), אולם היא התחילה בהרחבה זו רק לאחר שצברה הצלחה במוצר הראשוני שלה, מנוע חיפוש באינטרנט. לו יזמי גוגל בתחילת דרכם היו רצים על שישה כיוונים במקביל במקום להתמקד בחיפוש הבסיסי בלבד, סביר להניח שהיו מגיעים לתוצאות בינוניות בכל האפיקים, וייתכן שכלום לא היה יוצא. אולם גוגל פעלו אחרת ובמשך מספר שנים הם התמקדו במשימה אחת בלבד: להפוך למנוע החיפוש הטוב והפופולרי בעולם. רק לאחר שעשו זאת וצברו קהל נאמן, הם הרחיבו את מגוון שירותיהם.

דילמת המיקוד אינה פשוטה. כאשר ישנה הזדמנות מעניינת אשר חורגת מהמאמץ העיקרי של החברה, לא קל לוותר עליה. היא עשויה להניב הכנסות נאות, ייתכן שהיא מסמנת שוק ענק שיכול להביא להמראת החברה, ובכלל כיצד אפשר לסרב להצעת לקוח למוצר, הרי זהו החלום הרטוב של כל יזם.

אנרגיה היא משאב נדיר ביותר בחברה. כמעט בלתי אפשרי לעשות הרבה דברים בו-זמנית בצורה טובה. על מנכ"לים להרגיל את עצמם לתבנית מחשבה זו ולבנות בארגון שיטה יעילה ומהירה לניתוח וקבלת החלטות לגבי הזדמנויות חדשות. מה שמקשה את המצב עוד יותר הוא שלפעמים הדבר הנכון הוא דווקא לקפוץ על הזדמנות (ראו את טור: [גישת "What the hell" בפיתוח מוצרים](#)). הקו המבדיל בין מיקוד לבין צרות-אופקים הוא דק, החלטה נכונה מאיזה צד של קו זה להימצא דורשת מאמץ מחשבתי רב.

בכל רעיון חדש לחברה או למוצר ישנו שלב של סיעור מוחות אך ברגע מסוים חייבים לחתוך ולהתביית על כיוון מאוד ספציפי ולרוץ איתו בכל הכוח תוך ביצוע התאמות בתנועה. ישנו טיפוס של אנשים שנוטה להשתעמם מרעיון אחד וממהר לעבור לדבר חדש. ללא משמעת עצמית, אדם כזה יוותר לבסוף עם הרבה קצות-חוט אך ללא אף הצלחה מסחרית. בקורס קצינים לימדו אותנו שעדיף להשלים הסתערות גם אם היא לא ההחלטה האופטימלית, מאשר כל שנייה לשנות כיוון ("ימינה הסתער... בעצם... אחורה הסתער...").

בשלב הקמת החברה, כאשר ישנו עודף רעיונות יש להחליט מהו הרעיון המידי בו תתמקד החברה ולאפסן לזמן מה את יתר הכיוונים. בבואכם להציג למשקיעים את החברה כדאי ליצור הפרדה ברורה בין תכנית העבודה המיידית, התכל'ס, לבין החזון והפוטנציאל בטווח הארוך. כך תוכלו מצד אחד להראות שאתם עם רגליים על הקרקע ומאידך להביא לידי ביטוי את מלוא ההבטחה שטמונה בחברה.

בכל מהלך חיי חברה ישנו מתח קבוע בין ניצול הזדמנויות לבין מיקוד מאמצים. על המנהל להיות מודע לכך ולרכז את אנרגיות החברה בשתיים-שלוש משימות מרכזיות, לא יותר. ללא ריכוז מאמץ בסטארט-אפ החברה תתקשה להגיע להישגים. כל מסע ארוך מתחיל בצעד קטן.

ביצועיות (Execution) – הסוד הנסתר מאחורי הכישלון

אסטרטגיה מעולה לא תועיל כאשר אין בחברה ביצועיות

רוב חברות הסטארט-אפ אינן מצליחות.

בדרך כלל היזמים מאשימים בכישלון את בעיית השוק ("הקדמנו. השוק עוד לא בשל"), את האסטרטגיה הכושלת או את חוסר התמיכה של המשקיעים בהם.

לדעתי במקרים רבים הכישלון נובע ממשהו אחר לחלוטין, פרוזאי יותר: היעדר כושר ביצוע. במילים אחרות, האנשים פשוט לא עבדו בצורה רצינית.

לכאורה מיותר לכתוב על בעיה זו, הלוא ברור שצריך לעבוד ברצינות. אלא שזו תופעה שפוגעת בנו בכל-כך הרבה תחומים בחיינו, שראוי לתת על זה את הדעת ברצינות.

במערכות הציבוריות בארץ המצב קשה במיוחד. בדיקה שנעשתה בשנים האחרונות גילתה ש70% (!) מהחלטות ממשלת ישראל פשוט אינן מתבצעות. מדהים, לא פחות.

הנשיא טרומן אמר פעם ברחמנות על אייזנהאור יורשו: "מסכן אייזנהאור. כשהיה גנרל והיה נותן פקודות, הן היו מתבצעות. עכשיו הוא יאמר לאנשים 'עשו ככה וככה' וכלום לא יקרה".

הבעיה הנפוצה ביותר בהקשר זה היא כאשר מתבלבלים ומאמינים שמילים ואפילו החלטות כשלעצמן יוצרות תוצאות בשטח. זו טעות. דיבורים לבד לא שווים כלום. מי מאתנו לא בילה שעתים בדיון על, למשל, אסטרטגיית החדירה לשוק האירופי של מוצר. מגיעים שבעה אנשים, דנים בכובד ראש ביתרונות ובחסרונות של שיתוף פעולה עם מפיץ מקומי, אופן מיצוב המוצר, התמחור ועוד, והפגישה נגמרת. רק שכחו להגדיר מי אחראי לעשות מה ומתי.

אחת המילים המגונות בעיניי היא "צריך". צריך להכין תכנית. צריך לסגור עסקה מול ספקים. צריך לאפיין מוצר. אבל מי, לעזאזל, "צריך" לעשות את זה?

הטעויות הנפוצות ביותר שפוגעות בביצועיות החברה:

לא מגדירים יעדים – כל עובד בחברה חייב לדעת בכל זמן נתון מהם יעדי החברה הנוכחיים ומהם היעדים שלו. בחברה שלי נהגתי לשלוח מייל חודשי לכל עובדי החברה, כפי שסיפרתי בטור על [האווילות של חשאיית-יתר](#). המייל כלל את 3-4 היעדים העיקריים של החברה ואת מצב העמידה ביעדים אלו. אגב, הצורך לדווח לכלל החברה את מצבנו דרבן אותי באופן אישי לעמוד ביעדים. הרי לא נעים במיוחד לדווח חודש אחרי חודש שנכשלנו בהחדרת המוצר החדש שלנו לשוק.

לא מגדירים מי אחראי לכל משימה ומה מועד הביצוע – משימה יתומה פשוט לא תתבצע. זה בדוק.

מגדירים יותר מדי אבות למשימה – לכל יעד או משימה צריך להיות אחראי אחד בלבד. אחרת כל אחד מרגיש חופשי להתחמק מביצוע כי צרת רבים היא חצי נחמה. אסור לומר "תעשו את זה", רק "דני יבצע את זה עד יום שני הבא".

אין וידוא התקדמות – נניח שהגדרתם יעד בצורה מושלמת. אם לא יהיה פורמט עקבי לוידוא ביצוע (למשל, ישיבת מעקב שבועית, או מייל עדכון) זוהי ירייה לאפלה. ייתכן שבאופן מקרי המשימה תתבצע, אך לאורך זמן כשאנשים רואים שאף אחד לא בודק, הם פשוט לא עושים. יש זן נדיר מאוד של אנשים שלא זקוקים לוידוא ביצוע.

אין הכרה בחשיבות הביצועיות אצל עובדים – אם הבוס נותן קרדיט לאנשים שהביאו רעיונות טובים ומתגמל אנשים על אינטליגנציה ויצירתיות, אך לוקח כמובן מאליו את האנשים הביצועיים שמביאים תוצאות בפועל, ברור שהחברה תסגל תרבות של אי-ביצועיות. לא צריך פילוסופים, צריך אנשי עשייה חכמים.

לא חושבים מספיק לפני ואחרי עשייה – אסור לטעות בין ביצועיות לבין עשייה נטולת מחשבה (זה לא סותר את הסעיף הקודם!). דרך הפעולה הטובה ביותר בעיני היא מעגל רציף של חשיבה ותכנון שמובילים לעשייה שמובילה שוב לחשיבה וחוזר חלילה. כך למשל, בעת גיוס כספים רצוי כל הזמן לשייף את הסיפור ואת המצגת לפני ואחרי כל פגישה עם משקיעים. לפני כל מהלך חדש בחברה (בניית מוצר, פתיחת שוק, גיוס כספים וכו') צריך לחשוב ורק אז לבצע.

לא רושמים – אחת הדרכים לדעת אם אדם הוא רציני היא אם הוא רושם. אני לא מאמין גדול בישיבה שבה לא מתנהל רישום של ההחלטות. מה שלא נרשם בדרך כלל לא מתבצע.

עודף משימות וחוסר מיקוד – ברגע שלוקחים ברצינות את ביצוע המשימות פתאום מבינים מדוע אסור להפגז בעודף משימות ויעדים. חברה יכולה לאמץ 3-4 יעדים מרכזיים, אך לא 15. פשוט אי אפשר לעמוד בעומס. לכן צריך להתמקד (על חשיבות המיקוד אפשר לכתוב ספרים שלמים, ולא ארחיב כאן).

הבשורה הטובה היא שבניגוד לתחומים אחרים, כל חברה יכולה לסגל לעצמה תרבות של ביצועיות. לא צריך כשרון גדול או אינטליגנציה יוצאת דופן, רק משמעת עצמית ועקביות.

הבעיה היא שזה לא הכי כיף. די מעצבן לסכם דיונים, לקבוע מועדים למעקב, ולהיות הנודניק הנצחי שכל הזמן מוודא ביצוע.

אבל, כאמור, "הנודניק מנצח".

משברים

הצילו, הכסף אוזל!

טעויות ולקחים בניהול סטארט-אפ במצוקת מזומנים

אחד המצבים הנפוצים במהלך חייו של סטארט-אפ הוא העדר מזומנים. הסיבה היא פשוטה: כאשר אנחנו, היזמים, מגייסים כסף מהקרנות, אנו נוטים להציג תכנית פיתוח ומכירות אופטימית להחריד. הדבר נובע בדרך כלל מאמונה אמיתית אך מוטעית של היזמים לגבי הזמן הדרוש לפיתוח ולגבי מורכבות תהליך מכירת המוצר. בסאיטה האמנו שנצליח לפתח את המוצר הראשון בשישה חודשים ובפועל נדרשה שנה וחצי. תהליך המכירה ללקוחות שלנו היה ארוך וקשה לאין ערוך מן המצופה.

שנה וחצי לאחר הקמת החברה, עמדנו במצב שמוכר לסטארט-אפים רבים:

נותרו לנו בקופה כספים לחודש פעילות בלבד. מספר שבועות לפני כן הדירקטוריון החליף את המנכ"ל הקנדי של החברה והתפקיד הוטל עליי.

חתמנו על עסקה משמעותית ביותר עם לקוח אמריקאי גדול, אולם ההכנסות הראשונות היו צפויות רק לאחר כשמונה חודשים. כעת נדרשנו לגשר על פני תקופה לא קצרה, ולא היה לנו כסף להמשיך לשלם משכורות ליותר משלושים יום.

ביצענו שורה של פעולות הצלה:

1. ביצענו שני מהלכי פיטורים שהובילו לצמצום מצבת העובדים בשני שלישי.
2. קיצצנו משכורות מנהלים ב-25% ואת משכורתם של שאר עובדי החברה ב-15%.
3. התמקדנו בדבר אחד בלבד: מכירת המוצר הנוכחי ואספקתו.
4. פנינו למשקיעים הקיימים עם תכנית הצלה תוך הסברת הפוטנציאל העסקי וגודל ההשקעה הנוספת הנדרשת מהם.

ייאמר לזכותן של הקרנות המובילות שלנו (פועלים ונצ'רס, גיזה ויזראל סיד) שהן עמדו לצדנו ברגעים קשים אלו. הקרנות הציבו תנאי להשקעה: גייסו כמות מספקת של מזומנים שתוכל לקיים אתכם שנים-עשר חודשים, עד לעמידה ביעדי התכנית. אחרת חבל על הכסף.

לאחר סבב אינטנסיבי בקרב כלל המשקיעים היה חסר לנו סכום מסוים על מנת לעמוד בסף המינימום. בשלב זה כל אחד מהיזמים שלף את הארנק והשקיע כפי יכולתו. אולם גם זה לא הספיק. מי שבסוף הצילה את המצב היא הסבתא של בן אנוש (אחד היזמים). היא השלימה את החסר, ההשקעה יצאה לפועל והחברה ניצלה.

הלקחים העיקריים מכל האירוע:

1. **לא לרמות את עצמכם:** הלקח הגדול ביותר הוא להימנע מראש ממצב זה. במשך תקופה לא קצרה "עבדנו" על עצמנו. במקום לראות את המציאות הקשה העדפנו להתמכר לטבלאות אקסל עם תחזיות בלתי מציאותיות. סמנכ"ל הכספים שלנו, גלעד צבי, הוא זה שהשכיל לעורר אותנו למציאות ולקבלת החלטות קשות. לאחר תקופה זו אימצנו בחברה תרבות של "המלך הוא עירום" וגם הפכנו לאנשים פסימיים וריאליים יותר.

2. **להקדים בביצוע החלטות:** קיימת נטייה טבעית אצל אנשים לדחות מטלות בלתי-נעימות לאורך תקופה ארוכה מדי - באנגלית זה נקרא Procrastination. הדבר נכון במיוחד כאשר מדובר בפיטורי אדם שאינו מתפקד או כאשר צריך לבצע קיצוץ. על המנהל לזכור כל העת שאין מדובר במעשה בלתי מוסרי. להיפך - מנהל שיידחה את הפיטורין ההכרחיים יגרום לסגירת החברה ולפגיעה בכלל העובדים במקום בחלקם. זהו מעשה פסול הנובע מפחדנות. לא קיים מנהל שיצטער על כך שקיצץ מוקדם מדי. ההחלטה הכואבת לפטר 50 איש יצרה בסופו של דבר מקומות פרנסה ל-400 איש ומשפחותיהם (כיום,

ב-2012). אם מנהל לא מסוגל לבצע החלטות קשות עדיף שימצא מקצוע אחר.

3. **לחתוך עמוק ובמכה אחת:** כאשר צריך לקצץ בשביל לשרוד, יש לעשות זאת בצורה עמוקה ונמרצת. יש לקצץ במכה אחת ולהימנע מריבוי קיצוצים קטנים (גם כאן טעינו בכך שעשינו זאת בשני גלים במקום באחד). אנשי החברה יכולים להבין את הצורך בקיצוצים אם יש לכך סוף ברור. הנזק המוראלי מקיצוצים חוזרים ונשנים הוא עצום. יש לבצע את הקיצוץ בצורה הגונה ואנושית תוך שמירה על זכויות המפוטרים, אך בל נרמה את עצמנו: אין דרך "טובה" לפטר בני אדם. הפגיעה במפוטרי ובמשפחתו היא תמיד גדולה.
4. **לרתום את המנהלים למהלך:** אם כל מנהל ינסה להגן על הטריטוריה שלו, לא יהיה סיכוי להגיע לקיצוץ המיוחל, מכיוון שקשה למנכ"ל לדעת מה חשיבותו האמיתית של כל עובד. צריך לבצע "סוויץ" מנטלי בו גורמים למנהלים להתנדב ולעזור לקדם את המהלך הקשה.
5. **להתמקד:** יש לצמצם את פעילות החברה למינימום ההכרחי לקיום ועמידה בתכנית גם על חשבון דברים חשובים אך ארוכי טווח. ליותר על ההשתתפות בכנס חשוב, לדחות רכש ציוד, לבחון עשר פעמים כל גיוס עובד פוטנציאלי וכדומה. מה שלא יורה, יקוצץ. כאשר יש ספק לגבי הצורך בתפקיד מסוים, סימן שיש לקצוץ.
6. **לגרד כספים ולהפוך את העולם על מנת שהחברה תשרוד:** אסור לוותר. צריך לחפש פרויקטים חד-פעמיים, לגרד הלוואות, לקצץ משכורות ולאתר סבתות שמוכנות להשקיע סכומים על מנת להציל את החברה.
7. **להציג תכנית ותקווה:** המנהל חייב להציג תכנית ברורה כיצד החברה תגיע לאיזון וצמיחה. עובדים לא יסכימו להישאר ומשקיעים לא ימשיכו לתמוך אם תהיה תחושה של הנשמת גופה. המנהל חייב לענות על השאלה "לשם מה לקיים חברה זו?". עם זאת, בתקופה זו אמינות חשובה יותר מתמיד. על המנהל להימנע מ"סיבון" אנשיו ולהציג את המצב האמיתי עם המורכבויות. הדבר יגביר את אמון המשקיעים והעובדים.

מצוקת מזומנים קיומית הינה חוויה קשה ביותר. מנהל טוב יוכל לצפות מצב זה מבעוד מועד על ידי בחינה מפוכחת של המציאות (בזה נכשלנו בתחילה). כאשר יש צורך לבצע קיצוץ, על המנהל להבין שכל דחייה בביצוע וכל חולשה שהוא מגלה הינה מעשה בלתי מוסרי, שכן הוא מסכן את עצם קיום החברה ואת מקומות העבודה של האנשים שנותרו. על מנת לאפשר לחברה לשרוד עליו לבצע את ההחלטות הקשות מוקדם ככל האפשר.

גם בזמן מלחמה חייבים להמשיך כרגיל

בימים סוערים אלו חייבות חברות הסטארט-אפ לשדר ללקוחות שהעסקים ממשיכים כרגיל

נכתב עם פרוץ מלחמת לבנון השנייה. השארתי את הדברים כלשונם, כי הם משקפים תובנות לגבי ניהול משברים בזמן אמת

כאשר קטיושות נופלות בצפון הארץ ובחפיפה ניתן להתפתות ולהתייחס בזלזול לעשייה השגרתית של חברת היי-טק: פיתוח מוצר, שירות לקוחות, מכירות וכדומה. הרי מה חשוב כרגע עוד מכרז של לקוח גדול או עוד באג בתוכנה כאשר צה"ל מצוי במלחמה בשתי חזיתות.

אסור לחברת סטארט-אפ הפונה לחו"ל לחשוב ולהתנהל כך. יש לעשות כל שניתן על מנת לשדר יציבות ולעמוד במשימות הרגילות.

בכל כמה שנים מדינת ישראל נקלעת למצב בטחוני קשה של פיגועים, טילים, מבצע נרחב וכדומה, אך בימים רגילים המצב רגוע למדי. הלקוחות והמשקיעים שלנו מצפים מאתנו שנמשיך לפעול ולשרתם כל העת כמו כל חברה אחרת. אם הם יחוש שההזמנה, הפרויקט או המוצר שלהם נמצא בסיכון, בעתיד הם יימנעו מלעשות עסקים עם החברה ועם חברות ישראליות בכלל. הגם שחלקם יגלו סימפטיה (האמריקאים נוטים להזדהות יותר עם מצבנו מאשר האירופאים), הרי שברגע האמת כאשר הם בוחרים ספק, הסיכון בישראל יבוא לידי ביטוי וסיכויי חברת הסטארט-אפ הישראלית ייפגעו. מבחינתם יש הרבה ספקים חלופיים ועם כל הכבוד לישראל, יותר חשוב להם לעמוד ביעדים העסקיים.

לכן עלינו להתאמץ במיוחד לשדר רוגע ולהמשיך לפעול דווקא כאשר המצב הכללי סוער. הרי אנו יודעים שבעוד כמה ימים או שבועות ישראל תחזור לשגרה, והצורה בה אנו מתמודדים עם המשבר היום תשליך באופן ישיר על בטחון הלקוחות שלנו בחברה לאורך זמן. בסאיטה התמודדנו עם מצבים מורכבים למדי אך השתדלנו תמיד לבודד את הלקוחות מהמצב, כך שהם כמעט ולא הרגישו בשינוי.

על המנהלים בחברה להיות אקטיביים במצבים אלו. כל הרעיונות שמפורטים כאן מבוססים על שכל ישר, אך אסור להניח שהם מובנים מאליהם ושאינן כלל צורך לפעול כי "כולם כבר יידעו מה לעשות".

1. **שדר רוגע ויציבות בחברה והגדר לעובדים שיש לעמוד בכל המשימות כרגיל.** צריך להיות ברור לכולם שלא מפסיקים לעבוד. למעט אנשים ספציפיים שנדרשים להתגייס למילואים וכדומה, אין סיבה לא להגיע לעבודה. מנהלים צריכים להסתובב ולוודא שאנשים ממוקדים על המשימות. עם זאת, יש ליידע את העובדים לגבי תכנית הבטיחות (ראו בהמשך) ולהגדיר עבורם כתובת למענה על כל שאלה. אם יש מישהו שמבקש בכל זאת לא להגיע לעבודה בשל חששות, יש לאפשר לו זאת, אך אין סיבה לעודד זאת מלכתחילה.
2. **תקשר גם עם עובדים שאינם ישראלים.** אנו הישראלים (אלו שבארץ ואלו שבסניפים בחו"ל) יודעים שלמרות התמונות ב-CNN המצב בפועל תמיד יותר בטוח ורגוע. לא כך העובדים הלא ישראלים בחברה. צריך לתקשר איתם בצורה יזומה. הניחו שמשפחותיהם וחבריהם שואלים אותם הרבה שאלות ועשויים להלחיץ אותם. יתירה מזאת, על מנת לשדר רוגע ללקוחות עליהם קודם כל להיות רגועים ומיודעים בעצמם.
3. **דאג לתכנית בטיחות במקום העבודה.** כל הדברים הבסיסיים כגון חדר בטחון קרוב, ערכות כיבוי אש וכדומה. ראוי להגדיר מנהל אחד בחברה האחראי לכך, ועל המנכ"ל לבחון את התכנית ולאשרה. יש להעביר את הנהלים לכל עובדי החברה וליידע אותם מיהו האחראי.
4. **הכן מסר ללקוחות.** נושא זה משתנה מחברה לחברה. ישנן חברות שנתפסות כישראליות וישנן חברות היי-טק שנתפסות כזרות (למשל אמריקאיות) עם מרכז פיתוח בישראל. בכל אופן, יש להכין מראש מסר ללקוחות. בחברות מסוימות כדאי לצאת בהודעה ללקוחות באופן יזום, ובחברות אחרות כדאי דווקא להמשיך כרגיל ולשחרר את המסר רק עבור לקוחות ששאלו במפורש. יש לוודא שכל עובד אשר

מצוי במגע עם לקוחות מתוודרך כראוי. בסאיוטה הכנו אי-מייל ערוך מראש עבור אנשי המכירות ואנשי שירות הלקוחות, שניתן לשלחו בעת הצורך. עיקרי המסר: השירותים ממשיכים כרגיל, אנו פועלים על פי תכניות המותאמות למצבים מעין אלו וכו'. בכל אופן יש להימנע מלשתף לקוחות בסיפורי גבורה ואקשן ("שמע כריס, הבוקר נפל טיל ליד הבית שלי, אבל אנחנו בישראל רגילים לזה...").

5. **בנה תכנית "המשכיות" ועבודה מהבית.** ייתכן שאנשים בשלב מסוים ידרשו להישאר בבית. יש להכין מראש תכנית למצב כזה. התכנית צריכה לכלול התקנת VPN וגישה מרחוק לחברה, וכן רשימות קשר טלפוניות. בעבר דאגנו לשכור שמרטפים שהיו ערוכים להגיע למשרדי החברה על מנת לטפל בילדים כאשר הגנים נסגרו.

המצב הנוכחי בסופו של דבר יירגע. ההתנהלות של חברת הסטארט-אפ היום תשפיע רבות על חוזקה ועל תוצאותיה בעתיד, ועל מנהלי החברה לשדר רוגע ולהמשיך להתנהל כרגיל.

המשבר הפיננסי העולמי והסטארט-אפ שלך. מה עושים מחר?

מה צפוי לתעשיית ההיי-טק, ואילו פעולות צריך מנכ"ל סטארט-אפ לבצע

נכתב עם פרוץ המשבר הכלכלי העולמי ב-2008

אנו עדים היום למשבר כלכלי היסטורי שדורנו טרם חווה ולאף אחד אין מושג מתי וכיצד הוא ייגמר. עם זאת, חובתם של מנכ"לים להיערך בתבונה ובמהירות לקראת תקופה קשה וארוכה.

בעשור האחרון ההיי-טק עבר מספר משברים לא פשוטים כמו התפוצצות בועת האינטרנט וקריסת התאומים שעל-אף שונותם, ניתן ללמוד מהם מקצת הצפוי לנו וכיצד להיערך.

מה צפוי לתעשיית ההיי-טק?

במילה אחת: בונקר. במצבי אי-וודאות כולם סוגרים את הארנק ולא נפרדים ממזומנים במהירות, מה שנקרא: Cash is King. הקרנות מאטות את קצב ההשקעות, לפעמים עד כדי עצירת השקעות חדשות לתקופת מה. צריך להבין את עולמן: חלק ניכר מהמשקיעים מצויים בתהליך גיוס כספים משלהם וכעת גם הם עצמם אינם יודעים האם יצליחו להשלים את הגיוס.

בעיה נוספת היא ששוק ההנפקות הראשוניות (IPO) למעשה נסגר. גם בשנה החולפת מעט מאוד חברות היי-טק הנפיקו ועכשיו צריך להניח שבשנתיים הקרובות כמעט ולא תהיינה הנפקות חדשות. ללא הנפקות כל שרשרת האקזיט נפגעת. צפויות פחות רכישות חברות (Acquisitions) ואלו שבכל-זאת ירכשו יהיו במחירים נמוכים בהרבה.

לאור זה, ומניסיון העבר, הקרנות צפויות להתמקד בשימור החברות הקיימות על מנת להעביר אותן את התקופה הקשה. במשבר הדוט-קום של 2000-2003 קרנות רבות ביצעו מה שנקרא Triage - סיווג של החברות שלהן לכאלו שכדאי להמשיך לתמוך בהן כי יש להן סיכוי להצליח, ולכאלו שמוותרים עליהן ומפסיקים לבצע בהן השקעות המשך.

גם אצל הלקוחות צפויה פגיעה. בתקופה כזו לקוחות יקנו רק מה שהם חייבים ויותר על מוצרי nice to have. הם יפתחו חוזים קיימים למו"מ מחודש על מנת להוריד מחירים. אני זוכר לקוח שלנו שדרש מאתנו הורדת מחיר של 40% "כי זוהי הנחיית המנכ"ל לגבי כל הספקים".

אז מה עושים?

הדבר החשוב ביותר עבור המנכ"ל הוא להפנים מיד שהעולם השתנה ועליו לבצע מספר פעולות:

1. **בצע הערכת מצב כנה לגבי השפעת המשבר על החברה שלך:** עליך לנתח את תחזית המכירות שלך (Pipeline) בצורה ריאלית ולעבור לקוח לקוח על מנת להבין מה צפוי - אילו עסקאות יידחו או יתבטלו וכן לעדכן את ההכנסות פר לקוח. תהיה ריאליסט-פסימיסט ואל תעבוד על עצמך.
2. **שמור על הכסף; דאג לקנות יותר זמן לחברה:** חברות סטארט-אפ רבות פועלות בהפסדים תוך צפי להגעה לנקודת איזון (Break-even point). כעת סביר שההגעה לרווחיות תתרחק. למשל, אם בתחזית הנוכחית הנחת שתוך 10 חודשים תגיע לרווחיות וכעת לאור ניתוח הכנסות אתה סבור שייקח 15 חודשים (אמליץ לך להניח 20 חודשים!) עליך לתכנן את ההוצאות בהתאם. דמיין שלקחת נשימה עמוקה וצללת למנהרה תת-מימית ומתברר לך פתאום שהמנהרה ארוכה כפליים ממה שחשבת. תחשוב פעמיים לפני גיוס עובדים חדשים, אך תגייס אם צריך. עצור ככל האפשר העלאות שכר והגדלת הוצאות קבועות. שקול מחדש פרויקטים שאינם קריטיים. ייתכן אפילו שתיאלץ לבצע קיצוץ במשכורות או בעובדים. אצלנו בחברה בעת משבר דומה, קיצצנו גם במשכורותינו וגם נאלצנו לפטר עובדים על מנת לשרוד את המשבר. אם אתה נאלץ לקצץ הנה שתי עצות: הראשונה - קצץ לעצמך ולמנהליך במשכורת. השנייה - בצע את הקיצוצים "במכה אחת" ולא במכות קטנות ומתמשכות שיוצרות אי-וודאות וחששות.

3. **התמקד בליבה:** זהה מה הם שלושת הדברים החשובים באמת לחברה שלך ומקד את האנרגיות והכספים בהם.

4. **דבר עם העובדים:** חשוב דווקא בתקופה כזו להסביר באופן גלוי את השלכות המשבר על החברה, מה יעדי הליבה ומה התכנית שלך בתקופה הקרובה. עשה זאת ברוגע ובקור רוח, אך דבר! זה לא הזמן להיעלם, להתעלם או לשתוק.

5. **חפש את ההזדמנויות:** הקלישאה שאומרת שכל משבר הוא הזדמנות היא נכונה. כך למשל, אתה יכול עכשיו לאתר כוכבים של ממש ולהביאם לחברה. זה אינו סותר את הסעיפים הקודמים. שים עצמך בנעלי הלקוח ונסה לחשוב מה דווקא עכשיו יכול לעניין אותך. למשל, משהו שיעזור לו לצמצם הוצאות. פתאום מתחרים מסוימים ייעלמו מהזירה. בקיצור – פקח עיניים וחפש איך לנצל את המשבר לטובת החברה שלך.

קיצצת משכורת לעובדים? תן להם מניות במקום

אם העובדים שותפים לקיצוצים ראוי שייהנו גם מפירות ההצלחה

האסימון כבר נפל אצל רוב מנכ"לי הסטארט-אפים – הם מבינים שאין ברירה וחייבים לצמצם הוצאות על מנת [לשרוד את המשבר](#). חברות שלא יצמצמו את קצב שריפת המזמונים פשוט לא יהיו.

באופן טבעי הסעיף המרכזי והזמין ביותר לקיצוץ הוא משכורות הנהלה ועובדים. הקיצוץ נע בדרך כלל בין חמישה לעשרים אחוזים מהמשכורת. אפשר לעשות קיצוץ דיפרנציאלי ולפגוע פחות במשכורות הנמוכות ממילא, וגם ראוי כדוגמא אישית שהנהלה תקצץ לעצמה בשיעור גבוה יותר משאר העובדים.

הנה רעיון שעשוי להקל במעט על המהלך הקשה: כאשר אתה מקצץ את המשכורת של עובדי החברה, תן להם מניות או אופציות בתמורה לשכר שקוצץ.

ההיגיון הוא פשוט: אם העובדים שותפים בכאב ובקשיים בתקופות הקשות אז ראוי שייהנו גם מההצלחה אם וכאשר היא תגיע. הכלכלה נעה במחזוריות. בתקופות גאות מניות הן מצרך יקר ערך ואילו בתקופות מיתון "מזמונים הם המלך" ויש לשמרם אך אפשר להיות נדיבים דווקא במניות.

איך עושים את זה?

ישנן מספר טכניקות לבצע את זה. דרך אחת היא פשוט להמיר את הכסף שקוצץ במניות או אופציות. כלומר, אם עובד מסוים איבד 2,000 ₪ בחודש משכרו (24 אלף ₪ בשנה) אז מעניקים לו אופציות שוות ערך להשקעה של 24 אלף ₪ לפי שווי החברה המעודכן ביותר.

דרך אחרת אפשרית היא לבצע הענקת אופציות ללא קישור ישיר למשכורת שקוצצה, כלומר לא אחד תמורת אחד. ישנה גמישות בקביעת שווי החברה, ואפשר גם להגביל את ההקצאה הכוללת על מנת להימנע מצ'ק פתוח וליצור וודאות במבנה אחזקות החברה.

איך אשכנע את המשקיעים שלי להסכים? הרי הם ידוללו בעקבות הקצאת המניות.

המשקיעים שלך יודעים היטב שאנו מצויים בתקופה בה קשה מאד לגייס כספים והם בוודאי ישמחו לקבל השקעה חדשה בחברה על מנת להגביר את שרידותה. תגיד להם שמצאת "משקיע" חדש – העובדים. העובדים מוכנים להשקיע, נניח, 300 אלף דולר על פני השנה הקרובה – זהו סכום החיסכון במשכורות – וכמו כל משקיע מגיעה להם תמורה. לאחר שתחשב בצורה מדויקת את כמות המניות המוקצות (בדרך כלל אחוזים בודדים) ואת שיעור הדילול למשקיעים אתה תיווכח שלא מדובר בדילול כבד במיוחד. ישנן, כאמור, גם נוסחאות מרוככות יותר להקצאת המניות.

בתקופה הנוכחית כולם מנסים לצמצם סיכונים השקעות (downside) אפילו תוך פגיעה מסוימת בפוטנציאל התשואה (upside) ובכך מדובר גם במקרה זה – הגברת שרידות החברה תמורת דילול קל.

למה אני צריך להעניק לעובדים מניות עכשיו? ממילא נכנסים למיתון ואין להם הרבה אלטרנטיבות. שיגידו תודה שיש להם בכלל עבודה.

ראשית, השמיים לא יפלו אם תוותר על הרעיון. אך זו לא חוכמה גדולה בתקופות הטובות להתייחס אל העובדים כמלכים ולשלוח אותם לסדנאות תיפוף אורגני בגליל, ואילו בזמנים של מיתון ושפל להתייחס אליהם כאל כלואים בחברה ללא אפשרויות. מנכ"ל שינהג כך יאבד את נאמנות עובדיו כלפי החברה, ובצדק.

המנכ"ל לבדו

מה, בעצם, המנכ"ל צריך לעשות?

מה אתה עושה כשאתה קם בבוקר

נתחיל במה לא: המנכ"ל אינו מפקד החברה. הוא לא צריך להחליט לבדו על אסטרטגיה, ובוודאי לא להנחית החלטות. בתכניות טלוויזיה המנכ"ל הוא בדרך כלל איש סמכותי (בדרך כלל גבר נאה) שחותך ומחליט, בעוד עובדיו מחכים בראת כבוד לשמוע את מוצא פיו, ואז לרוץ ולבצע ("קדימה, בחורים").

במציאות, מנכ"ל סטארט-אפ שיתנהל כך ימצא די מהר שעובדיו המוכשרים ביותר נוטשים את החברה כי אנשים חכמים ומוכשרים לא אוהבים לקבל הנחיות. הוא גם יגלה שרוב החלטותיו גרועות כי אף אחד לא כל-כך מוצלח.

אז מה כן?

בתחילת דרכה של חברה הוא לא מנכ"ל – הוא יזם. הוא צריך לתזז בכל משימה קטנה כגדולה: שכירת משרדים, מכירות, כתיבת קוד (אם הוא יודע) וכד'. בקיצור – כל מה שצריך.

בשלבם יותר מתקדמים, כאשר החברה כבר מתייצבת וצומחת, אלו הדברים המרכזיים, לדעתי, שהמנכ"ל צריך לעשות:

לגייס אנשים מעולים

לדעתי מנהל משאבי האנוש האמיתי בחברה צריך להיות המנכ"ל. אין החלטה חשובה יותר מאשר את מי מכניסים בשערי החברה, ומי צריך להיפרד. אסטרטגיות ומוצרים מתחלפים, אך אנשים מעולים נשארים מעולים.

לרכז תהליך גיבוש האסטרטגיה

כתבתי קודם שהמנכ"ל לא מחליט על אסטרטגיה. הסיבה היא פשוטה: הוא לא בהכרח האדם הכי חכם בחברה, ובוודאי שמוחו הבודד חלש יותר ממוחם המצטבר של אנשיו. טועה מי שסבור שהמנכ"ל יישב בחדר, יהגה, יעמיק, ולבסוף ימציא אסטרטגיה גאונית. הוא צריך להיות מעין מנהל פרויקט שממריץ את כל הגאונים האחרים, מארגן ישיבות, מסכם אותן, דואג לפולו-אפ (וידוא ביצוע) של החלטות. בקיצור, מעין סמל מחלקה. כן, זה כל מה שאתה: סמל מחלקה של תהליך חשיבה.

לנער את הספינה

כל עובדי החברה עסוקים. שלא כמוך, יש להם עבודה של ממש. אתה היחיד עם זמן פנוי להרים ראש ולראות מה צריך לשנות. לחברה יש נטייה להיכנס לקיבעון של ההווה. יש מוצר טוב, אז כולם, בצדק, מתרכזים בפיתוחו ובמכירתו. תפקידך כל הזמן לבדוק שאתם לא מקובעים: שאתם מזוהים איומים מתקרבים והזדמנויות שחולפות.

ריכוז מיזמי "סיירת"

מעת לעת יש צורך להקים צוות פעולה מיוחד המנותק מהחברה. כמו סיירת קומנדו שמתנתקת מספינת האם. זאת כדי לקדם יעד שאינו חלק מפעילות השגרה של החברה. כך למשל, בדיקה והשקת מוצר חדשני. כאשר אתה רוצה לזוז מהר מבלי להסיט את כל החברה כדאי להקים צוות כזה.

אני נהגתי לעמוד בראש הצוותים הללו, לפחות בחודש-חודשיים הראשונים, כדי להבהיר שאנו רציניים בעניין. לאחרים קשה מאוד להתפנות מעיסוקיהם ובאמת לדחוף דברים כאלו.

הערה: לדעתי, אסור להקים יותר מצוות אחד כזה בו-זמנית (מקסימום שניים), בחברה קטנה.

המנכ"ל תמיד אשם

ראוי שמנכ"ל יחיה על פי תפיסה שכל כישלון בחברה נגרם בשל מעשיו או מחדליו האישיים.

כל חברה סופגת כישלונות קשים ותקלות חמורות. כאשר זה קורה ישנן מספר תגובות טיפוסיות של מנהלים.

תגובה מסוג ראשון היא הפניית אצבע מאשימה אל אחרים. מובן שחברה בה המנהלים פועלים כך לא תשרוד. האשמות אינן מועילות והן מנתבות את האנרגיות של כולם למלחמות פנימיות במקום לפתרון הבעיה. דברים אלו ברורים אך במקרים רבים אינם מיושמים.

תגובה שנייה ומתוחכמת יותר היא נטילת אחריות מן השפה ולחוץ. "אחריות מיניסטריאלית" קראו לכך לאחר מלחמת יום הכיפורים. התסריט הוא כזה: ישנה תקלה והמנהל הבכיר מודיע באבירות שהוא "נוטל אחריות" בשם אנשיו מתוקף זה שהוא עומד בראש הפירמידה, אולם למעשה הוא מתכוון לומר שהוא ממש לא היה קשור לאירוע ואין הוא אשם כלל. לאחר נטילת אחריות מדומה זו אין כל פעולת המשך, כלומר מדובר במלל ריק שאולי נשמע יפה. מנהל כזה אינו פועל בצורה אתית, אינו מרגיש אחראי ובוודאי שלא יתקן את הבעיה או ישנה את דרכו.

תגובה שלישית אפשרית היא תחושה כנה של אחריות כללית של המנהל. כאן המנהל פועל כמנהיג בכך שהוא **באמת** מרגיש אחראי מתוקף תפקידו. לעתים יציע את פיטוריו או יכה על חטא באופן פומבי. זו תגובה עדיפה מקודמותיה בכך שהיא משרישה נורמה טובה בה כל אחד בוחן קודם כל את עצמו. הבעיה היא שמעבר לתחושות אשם ו"תשלום אישי" על הטעות, היא אינה מביאה לשיפור קונקרטי ואין בכך תועלת ממשית. וגרוע מכך, חברה אינה יכולה לספוג אבדן של מנהלים טובים שכשלו, שהרי אין כמעט מנהל שלא גרם לתקלה או כישלון. גישה זו הגם שהיא לכאורה מוסרית יותר, לא תועיל לארגון.

התגובה הרביעית ולדעתי הנכונה היא תפיסת אחריות מהותית עם הבנה ברורה של שרשרת הגרימה ותיקונה העמוק. על מנת להבין מהי שרשרת גרימה יש לענות על השאלה "איך בדיוק פעולות או מחדלים שלי (המנהל) גרמו לכישלון זה?"

לדוגמא: בניח שהייתה תקלה במוצר החברה שגרמה לפגיעה באחד מלקוחותיה. לקוח זה התקשר לאנשי שירות הלקוחות בחברה וזכה לטיפול כושל ואדיש. הלקוח התרגז וביטל חוזה גדול עם החברה. בהחלט כישלון חמור. אגב, לנו בסאיטסה היו מקרים דומים שלמזלנו נגמרו בכך שהלקוח הסתפק בנזיפה בלבד. מנהל טוב, לאחר שיהפוך עולמות על מנת להשיב את הלקוח, ינתח את המצב בצורה הבאה:

ראשית, כאמור, המנהל ישאל את עצמו "איך באופן קונקרטי מעשׂי או מחדליי גרמו לתקלה זו?"

במקרה זה חלק מן התשובה של המנהל עשויה להיות (לדוגמא):

א. לא החדרתי את ערך "שירות הלקוחות" כערך מרכזי בחברה ולא נתתי עדיפות לנושא זה. לו הייתי עושה זאת הרי שעובדי החברה היו עושים הכול על מנת לטפל בבקשת הלקוח.

ב. למרות שידעתי שמנהל שירות הלקוחות הוא בינוני, התפשרתי על השארתו בתפקיד מכיוון שלא היה לי אומץ להתעמת אתו או להחליפו. מנהל זה יצר מחלקה בינונית בה סביר שיקרו תקלות כאלו.

שנית, המנהל יפיק ויישם את הלקחים הנקודתיים. בדוגמא זו יפעל המנהל להטמעת ערך שירות הלקוחות על ידי שורה של פעולות ויחליף את מנהל שירות הלקוחות במישהו טוב יותר על אף שזה לא נעים. אגב, לאחר התקלה כבר יותר קשה לבצע החלפה מכיוון שזה ייתפס כציד מכשפות. לכן הלקוח הוא שאם מנהל אינו מתאים, יש להחליפו לפני שיש משבר.

לבסוף, המנהל יתחקר ברמה מופשטת יותר ויפיק ויישם לקחים רחבים יותר. בהמשך לדוגמא זו המנהל ישאל את עצמו האם ישנם עוד ערכים שיש להחדיר בחברה, כאלו שהוא סבר עד כה שהם מובנים מאליהם. הוא גם

יברר האם ישנם עוד מנהלים בינוניים בחברה שהוא חושש להחליף ובאופן כללי האם יש התפשרות על איכות המנהלים בחברה.

אין בדברים אלו המלצה למנהלים להכות בפומבי על חטא בכל פעם שישנה בעיה – מנהל שיפעל כך פשוט לא ישרוד. בוודאי שאין הכוונה כאן לגרום להתנפלות חיצונית על מנכ"לים בשל כל טעות. אך יש להבדיל בין ההופעה החיצונית לבין התפיסה הפנימית. ראוי שמנכ"ל יחיה על פי תפיסה שכל כישלון בחברה נגרם בשל מעשיו או מחדליו האישיים, אפילו שלעתים הכישלון או ההצלחה הם תוצר של מזל בעיקר. תפיסת האחריות העצמית מיועדת רק לצורך תיקון ושיפור ולא לצורך ייסורי מצפון בלתי מועילים. כל אדם טועה.

מעדות אישית אני יכול לומר שטעות של מנהל בכיר בדרך כלל גורמת לנזקים גדולים בהרבה מטעות של עובד מן השורה. אגב, טעויות של מנהלים עשויות להישאר חסויות ולעתים רק המנהל עצמו מודע להן ולנזקיהן.

אסור למנהל שישקע בתחושות אשם מתמשכות בשל הטעות ולא יישן במשך לילות תוך מחשבת סרק של "אילו הייתי פועל אחרת". זה כבר עבר ולא ניתן לדלג אחורה במנהרת הזמן, אולם ניתן בהחלט לתקן את מה שאפשר ולהשתפר בעתיד.

כאשר החברה סופגת כישלון, הנטייה הראשונית של מנהלים מסוימים היא להאשים אחרים. אך כמנכ"ל, אם אחד ממנהליך אינו כשיר ומפשל בעקביות ואתה רק מתלונן על איכותו הירודה הרי שאתה הוא האשם בכך שאפשרת לאדם בלתי כשיר לשמש בתפקיד. כאשר החברה חווה כישלון גדול על המנהל לעקוב אחר השרשרת הסיבתית עד לרמתו, לנתח ולתקן לעתיד.

רצוי שכל עובד ומנהל בחברה יבחן תמיד כיצד מעשיו שלו משפיעים על כישלונות החברה או הצלחותיה. אימוץ דפוס התנהלות כזה של תחקיר ושיפור עצמי מתמיד בלא הפניית אצבע מאשימה יחלחל במהרה לכל דרגי הניהול ולעובדים ויביא לשיפור מתמיד בחברה.

הדירקטוריון שלך אינו "מועצת חכמי התורה"

אין זה מתפקידם של המשקיעים והדירקטוריון לנהל עבורך את החברה. מספר רעיונות לניהול משקיעים קיימים

נתחיל במנה של מציאות: אף אחד לא ינהל עבורכם את החברה. אף אחד לא יפתור לכם את הבעיות שלכם. לא הדירקטוריון ולא המשקיעים. ככל שיזמים יקדימו להבין זאת, כך ייטב מצבם.

סיפור: בתקופה מסוימת התמודדנו עם בעיה מהותית במוצר חדש שהישקנו זה מקרוב. לא היה ברור שיש למוצר זכות קיום. החלטתי להביא את הנושא לדיון אצל קבוצת המשקיעים שלנו. תיארתי להם את הבעיות הקשות עמן התמודדנו ושיתפתי אותם בחששותיי. שאלתי אותם לעצתם.

התוצאה: לא הישגנו שום תובנה חדשה או התקדמות בעניין, אך הצלחתי ליצור דאגה רבה ובלתי-מועילה אצל המשקיעים, ונאלצתי לבזבז זמן רב במשך מספר חודשים בניהול המשקיעים שהפכו מודאגים עקב הדיון הנ"ל במקום להתמקד בפתרון הבעיה. כלומר, דיון זה, במקום להועיל לנו, גרם לי לבלבול מוח של חודשים.

מרבית הקרנות והמשקיעים אינם מומחי אסטרטגיה ואינם מומחי ניהול. רוב השותפים בקרנות הון סיכון מגיעים מרקע פיננסי ולא תפעולי. לכן, אל תניחו שהמשקיעים הינם "מועצת חכמי התורה". בהחלט מדובר בדרך כלל באנשים די חכמים, אך כאמור אין להתייחס לכל מילה שלהם כחקוקה בסלע.

יתירה מזאת, על מנת להתמודד עם בעיות בחברה יש צורך בידע מעמיק ביותר בפרטי המוצר, השוק, המתחרים ועוד. צריך "לחיות את החברה". זה לא מציאותי לצפות מחבר דירקטוריון המגיע פעם בששה שבועות לפגישה להתמודד בצורה יעילה עם הבעיות, אפילו אם הוא מוכשר ביותר.

לו אני חבר דירקטוריון, הייתי מצפה ממנכ"ל החברה שיציף בעיות, אך גם שיציג את תכנית הפעולה לפתרון. שלא יניח על השולחן דילמות ללא פתרון. הרי אף אחד לא מכיר את החברה כמוהו. אם הוא clueless שילך למצוא עבודה אחרת. תפקיד הדירקטוריון לפקח על החברה, לא לנהל אותה.

לכן כדאי לנהל את העבודה מול המשקיעים לאור שתי מטרות:

א. **ליצור גיבוי ותמיכה של המשקיעים בך ובחברה:** כאשר חברה בונה אמון של משקיעים לאורך שנים, גובר הסיכוי שמשקיעים אלו יתמכו בחברה בתקופות קשות כאשר תגענה.

ב. **לאפשר לחברה לפעול ללא עודף הפרעות:** אם המשקיעים והדירקטוריון מאמינים בהנהלה, יקטנו ההצקה וההתערבות שלהם בפעילות החברה. בקיצור – יניחו לכם לעשות את העבודה בשקט.

אם כמנכ"ל סטארט-אפ אתה מוצא שאתה משקיע יותר מ-10% מזמנך בניהול המשקיעים, סימן שמשוה לא בסדר.

מספר רעיונות לניהול המשקיעים הקיימים:

1. **תקשר הרבה באופן יזום:** משקיעים רוצים לדעת מה קורה. זכותם. הם השקיעו בכם כסף רב. אם לא תעדכנו אותם באופן שוטף, הם עשויים להיקלע לדאגות שווא. סביר שהם יתקשרו אליך על מנת להתעדכן. נניח שיש לכם 25 משקיעים, העומס של ניהול 25 שיחות טלפון הוא עצום. אתם יכולים להימנע מכך על ידי שליחת עדכונים באופן יזום. אי-מייל אחד שווה 25 שיחות. תחשבו על זה.

2. **ספר חדשות רעות מוקדם, והצג את תכנית הפעולה:** חשוב מאוד לעדכן את המשקיעים שלכם לא רק בחדשות הטובות (ברור מאליו), אלא גם בבעיות. אסור שהם יגלו בעיה חמורה בדרך עקיפה. אך כאמור לעיל, לעולם אל תציגו בעיה ללא הפתרון.

3. **ספר חדשות טובות רק כאשר הישג הוא סופי:** דוגמא: לקוח הודיע לכם שזכיתם במכרז גדול. נפלא. אל תמהרו לעדכן את המשקיעים, עד שהדבר סופי, והלקוח חתם. הנזק הנגרם מעדכון חיובי שמתברר

אח"כ כלא נכון גדול לעין ערוך מהתועלת שבעדכון המוקדם. עדיף לשתוק בינתיים.

4. **הימנע מיצירת מצבי רוח קיצוניים:** רצוי להימנע מאופוריה כאשר קרה דבר טוב ומדיכאון כאשר קרה משהו רע. יש למתן את הגלים במצבי הרוח ולהביא ליציבות.

5. **הגדר לעצמך מהן המטרות שלכם בכל נקודת זמן:** מה אתם רוצים מהמשקיעים שלכם כרגע? האם אתם קרבים לגיוס כספים חדש? האם אתם חפצים בשקט תעשייתי? התאימו את הפעולות שלכם למטרה.

6. **שאף לבודד את החברה שלך מהמשקיעים:** הפעילות מול המשקיעים אינה תורמת לבניית החברה (השגת לקוחות, ייצור מוצרים וכד'). מדובר בזמן ואנרגיה מבוזבזים. לכן יש לשאוף לבודד את מנהלי החברה (למעט איש הכספים והמנכ"ל) מפעילות זו ככל האפשר. רצוי להגדיר את איש הכספים כאיש הקשר ש"סופג" את פניות המשקיעים, וכך לפנות את זמנך ואת זמנם של יתר האנשים לפעילות מועילה. כל דקה שמנהל המכירות שלך משוחח עם המשקיעים, היא דקה שהוא לא נמצא אצל לקוח.

7. **הפעל את המשקיעים:** הטל עליהם משימות. למשל, אם ברצונכם לחדור ללקוח מסוים, שלח אי-מייל למשקיעים ששואל אותם האם יש להם קשרים לאותו לקוח. תפעיל אותם. שירגישו חלק מן החברה. לעתים, הדבר גם יניב תוצאות מועילות. חוץ מזה, אנשים עסוקים שואלים פחות שאלות.

עבודה מושכלת עם משקיעים קיימים תאפשר לכם לפעול ללא הפרעות משמעותיות, ותביא לכך שהם יהיו לצדכם גם בתקופות הקשות. אולם תמיד יש לזכור שהאחריות המלאה על קבלת החלטות מצויה אצלך, לא אצלם.

ניהול אנשים

גיוס אנשים: אל תסמכו רק על תחושות הבטן

אינטואיציה אינה תחליף לעבודה שיטתית בריאיון מועמדים לחברה

אחד הדברים המאפיינים מנהלים טובים הוא שהם נמצאים במצב מתמיד של ציד-כישרונות. כל אימת שמאתרים "תותח" פוטנציאלי קופצים על ההזדמנות ומפעילים את כל האמצעים על מנת לגייס אותו לחברה. הסיבה היא פשוטה: איש מצוין אחד תורם לחברה כמו 5-6 אנשים אחרים. לקח לי מספר שנים להבין את זה, אך בסוף הפנמנו והשתדלנו ליישם גישה זו. בדומה לסרט "טרמינאטור" בו ה"מחסל" מודד כל חפץ ואדם שהוא רואה בעזרת כוונות שלו, כך מנהל טוב פועל: בטיסות לחו"ל, בארוחות, בכנסים - כל הזמן אתה בוחן אנשים בפריזמה של "האם הוא כוכב שמתאים לארגון שלי", ואם אתה מוצא כישרון, אתה עט על המציאה ולא מרפה עד שאתה סוגר איתו.

כאשר חברה נמצאת בצמיחה האתגר גובר. צריך למשוך ולגייס כמות גדולה יותר של כוכבים. ישנו מחסור קבוע באנשים מוכשרים.

אחת ההחלטות החשובות ביותר של מנהל היא את מי להכניס בשערי החברה. יש להתעקש על הכנסת אנשים מצוינים. לדעתי יש למדוד אדם בעיקר על פי תכונותיו הטבעיות, כגון חריפות מחשבה, אחריות, אכפתיות, הגדלת ראש וכדומה. בלא מעט תפקידים הניסיון, לעומת זאת, קצת פחות חשוב. אמנם אנשים מסוגלים להשתנות ולהשתפר אך עבור חברה צעירה נטולת מרחב טעות עדיף לאין ערוך לגייס אנשים מצוינים מלכתחילה. אולי זה לא נשמע 'יפה' אך כך הם הדברים.

לאור זאת מדהים לראות כמה חובבני הוא תהליך הריאיון שמבצעים מנהלים רבים. הטעויות הנפוצות ביותר הן קיום ראינות ללא הקצאת זמן מספיק, חוסר הכנה לריאיון וביצועו באופן לא שיטתי תוך הסתמכות על תחושות בטן בלבד. לו איש מכירות היה מגיע ללקוח מבלי להתכונן תוך הסתמכות על אלתור ואינטואיציה, כל מנהל היה רואה זאת בחומרה רבה. משום מה דווקא בגיוס אנשים שכאמור הינו קריטי להצלחת החברה, האלתור והחובבנות חוגגים. יתירה מזאת, חוסר הכנה מהווה זלזול חמור במועמד עצמו שהשקיע מזמנו וממרצו ומתייחס להזדמנות ההעסקה ברצינות.

לכן הדבר החשוב ביותר הוא להבין את חשיבות מעמד הריאיון ולפעול בהתאם. הנה מספר רעיונות לשיפור איכות הריאיון ותהליך גיוס אנשים:

1. **הגדר מראש תכונות ויכולות נדרשות:** לקראת ריאיון יש להעלות על הכתב את רשימת התכונות הנדרשות מהמועמד. מובן שתכונות אלו שונות לחלוטין מתפקיד אחד למשנהו. למשל: יכולת ביטוי ותפקוד תחת לחץ חשובים לאיש שירות לקוחות ואילו יכולת אנליטית חשובה לאיש תוכנה. במהלך הריאיון חובה על המראיין להגיע למסקנה ברורה ביחס לכל אחת מהתכונות. אסור לוותר על כך. אם מנהל מסיים ריאיון ללא תשובה ברורה לגבי תכונה קריטית (למשל, יכולת ההקשבה של איש מכירות) הוא כשל במשימה. אני נוהג לכתוב את רשימת התכונות בשולי קורות החיים ובמהלך הריאיון אני מוודא שכיסייתי את כל התכונות.

הערת אגב: באופן קבוע אני נוהג לראיין באנגלית לתפקידים שבאים במגע ישיר עם לקוחות: אנשי מכירות, פיתוח עסקי, שירות לקוחות, ניהול הטמעות וכדומה, מכיוון שמרבית לקוחותינו הינם בארצות דוברות אנגלית.

2. **התכונן לריאיון:** ההכנה כוללת קריאה בעיון של קורות החיים ותכונן כיצד לחשוף את המידע הנדרש. יש לזכור שכל מועמד מעוניין ליצור רושם מסוים והוא מגיע מוכן מהבית עם תשובות מתוכננות. לאור זאת יש להימנע מהשאלות הצפויות ("מהן התכונות החזקות והחלשות שלך") מכיוון שהתשובות לא ישקפו את האמת אלא את ה"קלטת" המוכנה. במקום זאת יש להכין שאלות ייחודיות ומפתיעות שישפכו אור על התכונות הנדרשות. להערכתי מנהל מיומן צריך להקצות בין חמש לעשר דקות כהכנה לריאיון.

3. **חפור לעומק, לא לרוחב:** מרבית המועמדים כבר צברו מספר מקומות עבודה. הגישה המקובלת של מראיינים היא לעבור על כל ההיסטוריה של המועמד ולברר מה עשה בכל שלב בקריירה. אני מאמין

בדרך אחרת. מכיוון שזמן הריאיון מוגבל עדיף לבחור תקופה אחת בלבד שהינה משמעותית ורלוונטית לתפקיד הנוכחי ולהתמקד בה במשך מרבית הריאיון. רק כך ניתן להבין את צורת העבודה של המועמד, את אופן חשיבתו ואת עיקרי תכונותיו.

4. **צור סימולציות:** במקום שהמועמד יספר על תכונותיו עדיף שהוא פשוט יוכיח אותן בפועל. למשל, אם מדובר באיש שירות לקוחות פוטנציאלי יש ליצור סיפור מעשה של משבר עם לקוח ולראות כיצד המועמד מתנהל תחת מצב זה. במקום שיאמר על עצמו שהוא יצירתי ניתן לבחון האם הוא מגלה יצירתיות במסגרת התרחיש. ניתן להכין את הסימולציות מראש אך לפעמים עדיף להתבסס על אירועים שהמועמד מתאר תוך ביצוע שינויים בסיפור והצבת אתגר מפתיע. לדוגמא, אם מועמד לאיש מכירות מתאר מכירה מוצלחת ניתן לשאול אותו "ומה היית עושה אילו הלקוח היה מציב ברגע האחרון דרישה לבלעדיות במוצר?". היתרון בשיטה זו היא שהמועמד אינו יכול להתכונן אליה, וכך יכולותיו האמיתיות נחשפות.

5. **שאל שאלות פתוחות:** אל תתמקד רק ב"מה" אלא ב"מדוע". נסה להבין את מניעיו לפעול כפי שפעל במצבים שונים.

6. **ראיין במקביל מספר מועמדים לתפקיד:** לעתים בשל אילוצים נקלעים למצב שבו ישנו רק מועמד אחד ממשי ואז מאבדים את היכולת לערוך השוואה. כל שנותר הוא או להעסיק את המועמד או להישאר בוואקום לוחץ. מצב זה דוחף מנהלים לפשרות וזה רע ביותר. יש להתאמץ מאד להביא לגמר 2-3 מועמדים רציניים על מנת להגיע לתוצאה מיטבית.

7. **הגדר רף גבוה:** בפעם הראשונה שהגדרנו לחברת כוח האדם שאנחנו מחפשים את "האיש הכי טוב במדינת ישראל" לתפקיד מסוים הם התקשו להסתיר את חיוכם הציני אולם ברגע שמגדירים זאת כך כל צורת המחשבה משתנה. לאורך כל התהליך בחנו מועמדים בפרזימה זו ופתאום נהיה ברור שמועמד מסוים לא מתאים. חישבו על כך. בפעם הבאה שאתם מחפשים מנהל פיתוח, אמרו לעצמכם "אנחנו מחפשים את האיש הכי טוב בישראל לתפקיד מנהל פיתוח בחברה שלי" ופעלו בהתאם.

8. **אל תתפשר:** אם לא מצאת את האדם המתאים המשך לחפש. זו העצה הכי קשה ליישום. תמיד קיים צורך קצר טווח דחוף. צריך מנהל פרויקט עכשיו. חייבים להביא איש מכירות אתמול. כבר בחנת 15 איש ואתה מותש. מאוד מפתה כבר לסגור על מישהו "מספיק טוב". היו פעמים שהתפשרנו ושלמנו על כך מחיר גבוה: מגיע אדם בינוני לתפקיד, החברה משקיעה בו תקופת לימוד ארוכה והתפוקה היא בינונית ולאחר שנה וחצי אתה נאלץ להחליף אותו (במקרה הטוב) או מחליט להשלים עם הבינוניות (במקרה הרע אך הנפוץ יותר). יש לכך השפעה הרסנית כלפי הסביבה וכלפי היכולת למשוך עובדים מעולים בהמשך. אנשים מעולים רוצים להצטרף לסביבה של מצוינות. אם תזכור דינמיקה גרועה זו במהלך ההתלבטות תוכל לצמצם את המקרים בהם אתה מוותר לעצמך ומתפשר.

9. **תזכור שאתה צריך למכור:** לעובדים מצוינים יש אפשרויות תעסוקה רבות. יש לראות את העובד הפוטנציאלי גם כלקוח אותו צריכים לשכנע לקנות את הסחורה שלך, במקרה זה - החברה.

על אף כל השיטות הללו יכולות הניבוי והגיוס המוצלח של מנהלים הינן מוגבלות. מנהל שמצליח לקלוע ב-50% מהמקרים הוא לדעתי מראיין מעולה. כאשר מדובר במועמד המגיע מתרבות אחרת, ארה"ב למשל, המשימה של מראיין ישראלי היא קשה הרבה יותר.

כל מנהל שתפגשו ידקלם לכם שאנשים הם הדבר החשוב ביותר בארגון. אם אתה באמת מתכוון לכך עליך להתייחס לתהליך הגיוס והריאיון בצורה רצינית ושיטתית ולא להתעצל תוך שימוש בתירוץ שתחושות הבטן והאינטואיציות שלך הן מספיק טובות.

ניפוץ המיתוס: תפקידו של המנהל הוא לתקן את חולשות אנשיו

מנהל שיבלה את עיקר זמנו בניסיון לתקן את פגמי עובדיו, יפספס את הדבר העיקרי - ניצול החוזקות שלהם וטיפוחן

לפני מספר שנים עברתי רגע של "נפילת אסימון". במשך תקופה די ארוכה חזרו ונשנו בעיות באחת המחלקות בחברה שלי. כתוצאה מבעיות אלו מצאנו את עצמנו במשבר כרוני מול לקוחות החברה (המשמעות: צריך ליצור קשר עם הלקוח הזועם, להקשיב לתלונותיו, לטפל בהן, לדווח לו ולהתפלל).

כמנכ"ל החברה היה לי ברור שעליי לפתור את שורש הבעיה.

במשך מספר שבועות צללתי לנבכי מחלקה זו: למדתי את התהליכים הקיימים, דיברתי עם כל עובדי המחלקה ולבסוף בנינו יחד תכנית שיפורים.

היה ברור שגם המנהל עצמו זקוק לשיפורים משמעותיים - הוא חסר **יכולת ביצועית**, והוא לא ידע להתעקש על סטנדרטים אלו מול עובדיו. לכן נטלתי על עצמי לחנוך אותו באופן צמוד ולשפר אותו בתחומים אלו.

זה לא עבד. למרות הירידה לפרטים ואינספור השיחות והמשובים, הבעיות לא פסקו.

להערכתי, כיליתי מעל 150 שעות נטו בעיסוק זה, כשבניתיים אני מזניח משימות חשובות אחרות. מותש מהחוויה המתסכלת, החלטתי לבסוף להחליפו במנהלת אחרת ותוך זמן קצר ניכר שיפור מרשים במחלקה. גם בה השקעתי זמן, אך החניכה שלה הייתה שונה - במקום לנסות לתקן את חולשותיה עסקנו בטיפוח החוזקות שלה.

ואז נפל האסימון.

הבנתי ששנה וחצי קודם, כאשר ראינתי מועמדים לתפקיד ניהולי זה, לקיתי בטעות יסודית. הנחתי שאפשר לגייס אנשים "די מתאימים" לתפקיד וניתן יהיה לתקן את חולשותיהם במהלך העבודה. על כן לא ראיתי צורך לעשות דוקטורט על כל מינוי לתפקיד בחברה.

זו הייתה טעות מוחלטת, עליה שילמתי בריבית דריבית במשך שנה וחצי.

האמת היא שבמקום להשקיע כל-כך הרבה בניסיון לתיקון פגמים, צריך להתעקש מלכתחילה למנות אנשים עם חוזקות שתואמות לתפקיד ואז להשקיע בהעצמת חוזקות אלו.

אם יש איש טכני מבריק שאינו טוב במגע אנושי, זו טעות למנותו למנהל ואז לנסות "לגדל" אותו לתפקיד. עדיף לנצל ולטפח את החוזקה הייחודית שלו, למשל - בתפקיד יועץ-גורו פנימי בחברה בתחומו.

איני טוען שלא ניתן לתקן פגמים. אפשר. אך האמת היא שקשה מאוד לשנות תכונות אופי עמוקות או להפוך לכישרוני בתחום שאינך. גם אם אעבוד קשה מאוד, לעולם לא אהיה מוכשר בריקוד. תאמינו לי, אשתי ניסתה ללמד אותי והתייאשה. לך תהפוך אדם פסימי לאופטימי, או אדם שמרן לאוהב-סיכון. במקום לשנות את אותו עובד שמרן, מנה אותו לתפקיד מתאים (מנהל פרויקט או מנהל כספים למשל, אך לא איש פיתוח עסקי) ועזור לו להתפתח דווקא בכישורים בהם הוא חזק.

אולי זה לא פופולארי, אך זו האמת: בשלב מסוים בחיים עדיף לכל אחד (ולמנהל שלו) להכיר את עצמו היטב ולמקם את עצמו כך שחוזקותיו יבואו לידי ביטוי וחולשותיו יהיו פחות רלוונטיות.

תפקידו של מנהל טוב אינו ללמד את הדג לעוף אלא להניח אותו במים ולתת לו להצליח במה שהוא הכי טוב בעולם: לשחות.

האקזיט

האקזיט מתקרב, מה עושים?

לקחים ותובנות מתהליך מכירת חברה

למרות שבמשך שנים יזם חולם על אקזיט, הצעת הרכש מגיעה בדרך כלל די בהפתעה ואז היזם/מנכ"ל צריך להתמודד עם דבר חדש וזר לחלוטין: מכירת חברה. מדובר בדרך כלל בסכומים גדולים בהרבה ממה שהוא רגיל. אצלנו עסקת לקוח ממוצעת הייתה בשווי מאות אלפי דולרים ואילו החברה נמכרה תמורת 145 מיליון דולר. בשלב זה, אין כל-כך עם מי להתייעץ כי פתאום לכולם יש מניעים ואינטרסים שונים.

בקיצור - מכירת חברה היא תהליך מורכב ורגיש ביותר.

אנסה בשורות הבאות לשתף אתכם בתובנות ולקחים שצברתי ממכירת החברה שלי וכן מחברות אחרות אליהן נחשפתי. לא אדון כרגע בשיקולים האם ומתי כדאי למכור חברה - שאלה חשובה כשלעצמה.

1. הפנם שאתה מצוי בתהליך מו"מ למכירה. נדיר שחברה מחליטה באופן יזום שהגיע הזמן להירכש, פונה לגורמים שונים, יוצרת מעין מכרז ולבסוף נרכשת. בדרך כלל זה לא עובד כך מכיוון שחיפוש יזום אחר קונה משדר חולשה וחוסר בטחון בעתיד החברה, דבר שגורר מחיר נמוך בעסקה, אם היא בכלל תתרחש. יותר נפוץ שחברה מתקדמת, סוגרת עסקאות, מפתחת טכנולוגיה, מצמיחה הכנסות ובאיזשהו שלב הרוכש הפוטנציאלי פונה למנכ"ל החברה ומתחיל לגשש. איך נראה גישוש זה? לפעמים שואלים אותך באופן ישיר האם אתה מעוניין להירכש ולפעמים מתעניינים האם אפשר לבצע "שיתוף פעולה אסטרטגי". יש הרבה דרכים לרמוז. אם אינך מפנים שזה קורה אתה עלול לגרום נזק, למשל, על ידי שחרור אינפורמציות שיכולות לפגוע במעמדך במשא ומתן או על ידי אי-יצירת תחרות בזמן.

2. וודא רצינות של הרוכש הפוטנציאלי. לפני שאתה מקפץ את המערכת, עליך לאסוף מידע. האם הרוכש ביצע רכישות בשנים האחרונות? באיזה סכומים? האם יש לו מספיק מזומנים כדי לעמוד ברכישה? האם שווי השוק שלו מאפשר רכישה שלכם במניות? כחצי שנה לפני הרכישה שלנו פנתה אלינו חברה ציבורית מסוימת. שווי השוק שלה היה 180 מיליון דולר. בשווי שוק כזה היה ברור לנו שהיא לא תוכל לשלם עבורנו יותר מ-\$60-50 מיליון (במניות) וירדנו מהעניין ללא בזבז מיותר של אנרגיה. צריך גם להבין האם האדם שפנה אליכם הוא בעל סמכות רלבנטית בחברה הרוכשת. בחברות גדולות בדרך כלל יש אגף Corporate Development שעוסק ברכישות ומיזוגים (M&A).

3. הבן מדוע רוצים לרכוש אתכם. ישנן סיבות מגוונות מדוע חברות מבצעות רכישות. לפעמים חסרה להם טכנולוגיה מסוימת שקיימת אצלך, לפעמים הם רוצים לבלוע מתחרה שמציק להם ולפעמים הם פשוט רוצים לקנות מכונת צמיחה. יש לברר מה המניע של הרוכש על מנת לכוון ולהדגיש את הדברים הנכונים בתהליך ועל מנת לזהות את נקודות המנוף שלך במשא ומתן. בדרך כלל הדבר לא קשה לבירור. פשוט שואלים אותם.

4. צור קשר אישי מול הקונה. מעבר לנתונים ולמספרים כדאי לבנות מערכת יחסים אישית מול הקונה מוקדם ככל האפשר. כך למשל, בעת מכירת החברה שלי, הייתי ספקן ביחס לרצינות אחד הרוכשים הפוטנציאליים, RSA Security. רק לאחר שביליתי ערב בחברתו של מנכ"ל החברה הבנתי שהוא מתכוון באמת לרכוש אותנו, כפי שאכן קרה.

5. הקם צוות מיוחד וקטן ככל האפשר לניהול העסקה. ככל שפחות מאנשי החברה יהיו מעורבים בתהליך המכירה הדברים יזרמו חלק יותר ויהיו פחות בעיות תקשורת. לדעתי המנכ"ל וסמנכ"ל הכספים ואולי עוד אדם אחד צריכים להיות כלולים בצוות.

6. צור תחרות! לדעתי, זוהי הפעולה החשובה ביותר שעליכם לעשות. קיומה של תחרות מגבירה משמעותית הן את סיכויי ביצוע העסקה והן את השווי האפשרי של חברה. שימו עצמכם בנעלי החברה הרוכשת: יש הבדל גדול בין מצב שבו היא לא קונה אתכם אך העסקים ממשיכים כרגיל, לעומת מצב בו מתחרה ישיר שלה רוכש אתכם. יצירת תחרות יכולה להעלות את שווי המכירה בעשרות אחוזים ואף יותר. העיתוי להכנסת תחרות הוא מיד כשאתם מבינים שהרוכש הפוטנציאלי הוא רציני והחלטתם להיכנס לתהליך ממשי. אך חשוב לעשות זאת מספיק זמן לפני שחותמים על בלעדיות (No Shop) עם הרוכש. כלומר, יש להביא למצב

בו מנהלים במקביל מו"מ מול מספר רוכשים, כאשר שלב ההתקדמות מול הרוכשים השונים צריך להיות די דומה. אין טעם להכניס רוכש מתחרה חדש לתמונה יום לפני חתימה על מסמך העקרונות. זה מאוחר מדי.

7. נהל עסקים כרגיל כאילו "יש מחר". יש יזמים ומנכ"לים שמאבדים את הצפון ומזניחים את העסקים השוטפים (מכירות, פיתוח, ניהול אנשים) בעת המו"מ על מכירה. צריך לדעת שבמקרים רבים שיחות ומו"מ של חודשים על מכירה מסתיימים בלא-כלום, והזנחת הפעילות השוטפת עשויה להביא לפגיעה חמורה בחברה. אני מכיר שתי חברות שכמעט עשו אקזיט ונאלצו להיסגר זמן קצר אחר כך בגלל הזנחה כזו. יתירה מזאת, יש חשיבות גדולה לתנופת הצמיחה של החברה בתקופת המו"מ. כל עסקה וכל הישג של החברה בתקופה זו מועילה מאוד בהתנהלות מול הרוכש. הוא עשוי להרגיש שהחברה - ה"נכס" הנרכש - הולכת ומשתבחת ואולי מחירה יעלה. דבר זה יאיץ את סגירת העסקה וישפר את תנאיה. באופן כללי, אני ממליץ שהמנכ"ל כל הזמן ישדר לעצמו ולסביבתו את התחושה שמרבית הסיכוי הוא שהמכירה לא תתמש עכשיו.

8. עונת החמדנות הגיעה - דאג לעובדיך! כאשר ריח האקזיט קרב, כל מה שהכרתם משתנה. את כולם מעניין רק כמה הם יקבלו מהמכירה. אותם בעלי מניות שהתעניינו במשך שנים בהתקדמות החברה, בפיתוח העובדים וכו', עסוקים בחלקם ואת רובם לא מעניין מה יהיה עם העובדים ועם הלקוחות ביום שאחרי. אם אתה, המנכ"ל, לא תדאג לעובדים, אף אחד אחר לא יעשה זאת. לא חסרים מקרים של חברות שהפקירו את עובדיהן ברגע האקזיט, ולאחר שנים של עבודה הם נותרו ללא שום דבר.

9. סדר את מסמכי החברה מבעוד מועד. לעתים חלון ההזדמנויות לאקזיט הוא קצר מאוד. אסור שבזמן רגיש זה יתברר פתאום שהרבה עניינים משפטיים וכספיים אינם ברורים ומסודרים. אני מתייחס במיוחד ל-Cap Table, שהוא מסמך המתאר את האחזקות והבעלויות השונות בחברה. סידור עניינים אלו הוא מסובך ואורך מספר חודשים. כדאי למנכ"ל חברה לעשות סדר לפני שמתקרבים לאקזיט.

10. נהל את המידע בצורה מחושבת. ככלל, אני מאמין כמעט אובססיבי [בשקיפות ושיתוף במידע](#). עם זאת, במקרה של מו"מ לקראת רכישה אני סבור שיש לשמור על המידע בחשאי מרבית מכיוון שדליפה בלתי מבוקרת עשויה לגרום לפגיעה קשה מול לקוחות ועובדים, ואף לפוצץ את העסקה.

11. החלט בשלב מוקדם האם לשכור בנקאי השקעות. ראשית, הסבר קצר. בנקאי השקעות הוא מתווך שמייצג את אחד הצדדים בעסקה - החברה הרוכשת או הנרכשת. הוא מתוגמל בדרך כלל באחוז מסוים משווי העסקה, בדרך כלל בין שניים לשישה אחוזים. לפעמים שני הצדדים מיוצגים על ידי בנקאים. ישנם יתרונות וחסרונות בשימוש בבנקאי מצד החברה הנרכשת. היתרונות: בנקאי טוב יכול לייצר תחרות על העסקה בעזרת קשריו; לעזור בסידור החברה לקראת מכירה ובהכנת חומרים טובים; לייעץ לחברה ביחס לשווי הראוי לה; ובעיקר - להיות גורם ממריץ שדוחף לסגירת העסקה ופותר בעיות שתמיד צצות בעזרת יכולותיו וניסיונו. החסרונות: האינטרס של הבנקאי שונה מזה של בעלי המניות של החברה (ראה בסעיף הבא). הבנקאי לא תמיד מבין מספיק לעומק את הדקויות ואת מהות החברה. וכמובן, הבנקאי עולה כסף. בשורה התחתונה אני ממליץ למצוא בנקאי מעולה לקראת מכירה, למרות שבמכירת החברה שלנו, סאיטסה, עשינו זאת ללא בנקאי.

12. צור תמריץ נכון עבור בנקאי ההשקעות. חשוב מאוד ליצור לבנקאי מערכת תמריצים שתשקף את האינטרסים שלכם ככל האפשר. הבנקאי רוצה שתהיה עסקה כמעט בכל מחיר, שכן אם אין עסקה הוא לא מקבל כלום, ואילו מבחינתכם אם המחיר נמוך ידי אתם עשויים להעדיף לוותר על עסקה כלשהי ולהמשיך לקדם את החברה. אגב, מחקרים הצביעו על כך שמתווכי דירות מוכרים את דירותיהם הפרטיות במחיר הגבוה משמעותית מהמחיר שהם משיגים עבור לקוחותיהם. דוגמא נוספת: לעתים בנקאי מתוגמל רק עבור קונה שהוא הביא לשולחן ולא עבור קונה שהגיע ממקור אחר. לדעתי זו טעות. הדבר יגרום להטיה שלו לטובת קונים מסוימים, דבר שאינו משרת אתכם כלל. עדיף שיתוגמל ללא קשר למקור הקונה למרות שכביכול הוא מקבל מתנת-חינם. כך הוא יפעל לטובתכם בכל מקרה.

13. הכן תכניות מפורטות ליום שאחרי. כאשר מתקרבים לחתימה ולהודעה על העסקה יש להכין תכניות מפורטות של מבנה החברה לאחר השלמת העסקה: אנשים, נושאי אחריות, כפילויות, מערכות מידע, מכירות וכו'. דגש מיוחד יש לשים על תכניות תקשורת מול הגורמים הרלבנטיים. לקוחות צריכים לדעת שתמשיכו לשרתם כרגיל. לעובדים צריך להבהיר ככל האפשר איך ייראה העתיד, בדגש על ביטחונם התעסוקתי. אסור שיווצר וואקום של מידע לאחר ההודעה.

כללי

מה למדתי מבנימין נתניהו?

מה יזם הייטק יכול ללמוד מראש ממשלת ישראל

בשנים 2006 עד 2008 כיהנתי כראש המטה של בנימין נתניהו, בהיותו יו"ר האופוזיציה.

זו הייתה תקופת המדבר האופוזיציוני, כאשר הוא בסך הכול חבר כנסת מן השורה. לליכוד היו רק 12 מנדטים, כלומר מפלגה קטנה-בינונית.

מטרתנו העיקרית הייתה הפלת ממשלת אולמרט וניצחון של נתניהו בבחירות. אך הבחירות לא נראו באופק, וחזרתו של נתניהו להנהגת המדינה נראתה כמעט דמיונית.

נתניהו אינו חף מפגמי ניהול (בעיקר בתחום ניהול צוות ואנשים), ויש לי לא מעט ביקורת על תפקודו ותוצאותיו. עם זאת, למדתי ממנו ארבעה שיעורים חיוניים לכל אדם שרוצה לעשות דבר גדול:

נחישות והתמדה

נתניהו דומה למרתוניסט שרץ בספרינטים כל הזמן. לאחר שהציבור בחר להחליפו ב-1999, הוא ידע שהוא יחזור לראשות הממשלה. הוא האמין בכך כאשר כל סביבתו כבר התייאשה ממנו. מנאום לפגישה, מחוג בית להרצאה, מריאיון עיתונאי לכינוס חברי מרכז, הוא התרוצץ ולא נשבר. הוא התמיד. ובכל דבר הוא השקיע וירד לפרטים, כאילו זו המשימה החשובה ביותר עלי אדמות. במשך לילות ארוכים ישבנו על כל פסיק וכל מילה בנאום שלו בפתיחת מושב בכנסת. בפריימריז לראשות התנועה בקיץ 2007 עברנו כמעט בכל סניף בארץ, מנתיבות בדרום ועד טבריה בצפון.

לא ראיתי עוד אדם כל כך עיקש ומתמיד.

כניסה לזירת המאבק ונטילת אחריות

סביב נתניהו תמיד מכרכרת עדת יועצים, מקורבי וחורשי טובתו. תמיד יש להם ביקורת וצרות עצות: למה אתה לא יורד לשטח? למה לא שומעים אותך מספיק? למה אתה מתראיין יותר מדי? למה אתה לא משקיע ביחסים עם ההוא? למה אתה לא רומס את השני?

ובתוך כל ההמולה, בסופו של דבר האחריות נפלה על אדם אחד: נתניהו. הוא זה שעולה לנאום. הוא זה שרץ בפריימריז לראשות המפלגה. הוא זה שהולך להיצלב בשידור חי.

ונתניהו לא קיטר. הוא ידע שהאחריות עליו, לטוב ולרע.

אגב, נתניהו הוא שהכיר לי את הקטע המדהים של טדי רזוולט המופיע במבוא לספר ("הקרדיט מגיע לאיש שבזירה"). כמה זה הולם.

יכולת לקבל ביקורת

הרבה משובים נתתי בימי חי. לעובדים שלי, למנהלים, לעמיתים. רוב האנשים לא יודעים לקבל ביקורת בונה. הם טוענים שכן, אך הם לא. הם מיד מתגוננים ומסבירים לך מדוע אתה טועה. הם לא מבינים שבכך הם מפספסים את ההזדמנות להשתפר.

נתניהו ידע לקבל ביקורת - כאשר נתתי לו אותה בארבע עיניים ובצורה מכובדת.

השתדלתי תמיד לתת אותה בפורמט הבא: מה בדיוק עשית לא נכון - לא בסיסמא כללית, אלא בדוגמא פרטנית - ואיך אפשר לשפר בפעם הבאה.

העובדה שנתניהו, ראש ממשלה לשעבר, שתק, הקשיב, הפנים ויישם, ללא שום ניסיון להדוף או להתגונן, היא תעודת כבוד. רק אדם עם ביטחון עצמי יכול לקבל ביקורת כראוי.

מיקוד

כל פוליטיקאי נתקל בכמות אדירה של רעש. חברי מרכז רוצים עזרה, עיתון רוסי מבקש ריאיון, נערה מבאר שבע רוצה להצטלם לפרויקט בת-מצוה ואוניברסיטה רוצה שתיתן הרצאה בכנס חברה וכלכלה. הרשימה אינסופית.

מאוד קל להיגרר לתוך שלל המשימות. אך נתניהו ידע בכל תקופה לסמן מה הדבר האחד הכי חשוב בו יש להתמקד, ואז לטפל בו באובססיביות.

למשל בתקופת הפריימריז לראשות התנועה הוא הבין שהמפתח מבחינתו הוא העלאת אחוזי ההצבעה של כלל חברי הליכוד. ככל שיגיעו יותר להצביע, כך אחוזי התמיכה בו יגברו, מכיוון שליריב, משה פייגלין, הייתה קבוצה נאמנה בגודל קבוע. מרגע שהבין זאת, פעל במיקוד של לייזר. הוא חזר כמו מנטרה על הקריאה "בואו להצביע", והפעלנו את כל הכלים למען יעד זה.

גם כראש ממשלה כיום יש לו יעד מרכזי אחד: בלימת האיום האיראני. כל דבר אחר הוא משני ביחס ליעד זה. כך אפשר להבין ולפרש הרבה מפעולותיו האחרות.

אין הרבה קשר בין פוליטיקה להייטק, וטוב שכך. אבל כל יזם ומנכ"ל סטארט-אפ ייטיב אם ילמד מנתניהו להיות נחוש, ליטול אחריות, לקבל ביקורת ולהשתפר ולהתמקד בצורה אובססיבית בדברים החשובים באמת.

איך מחסלים סטארט-אפ?

אין מתכון ברור להצלחת חברת סטארט-אפ אך יש מספר דרכים ברורות להוביל לכישלונה

יזמים לא מתאימים

הכול אפשר לשנות בחברה – אסטרטגיה, שוק יעד ואפילו מוצר, אך אם היזמים הם בעלי אופי שאינו מתאים, אין טעם לצאת לדרך. לדעתי, בחירת הצוות המקים של חברה היא ההחלטה החשובה ביותר בחיי החברה. בחברה שלנו החלטנו ארבעת היזמים להקים את החברה עוד לפני שהיה לנו בכלל רעיון(!). מהו אופי בלתי מתאים של יזם? אנשים שאינם מחויבים למיזם ואינם מוכנים לקפוץ למים; חמדנים שכל מה שמעניין אותם הם תנאי השכר, כמות האחזקות שלהם ומעמדם; אנשים שליליים וציניים באופיים. אני מכיר חברה מסוימת שעוד לפני שסגרו את גיוס ההון הראשוני, היזמים התווכחו ביניהם על תארים ועל זכויות ההצבעה הפנימיות שלהם – חבל על הזמן. לפני שאתם יוצאים למערכה כל-כך ארוכה, תוודאו שהצוות שלכם מתאים.

הזנחת תזרים המזומנים

אינספור חברות עם פוטנציאל הצלחה התרסקו בגלל [שנגמר להן הכסף](#) לפני שהן הספיקו להמריא. הדבר נובע מהערכה בלתי מציאותית של הזמן הדרוש עד שהחברה יוצרת הכנסות וגובה תשלומים, מפזרנות מיותרת על לוקוסטים כגון משרדים יפים, ומחוסר תשומת לב מספקת למצב המזומנים. בכל תחזיות ההכנסות שבונים יש ליצור מרווח בטחון של חמישים עד מאה אחוזים, כלומר – אם אתם צופים שפיתוח המוצר יארך 8 חודשים, תניחו בערך 14 חודשי פיתוח. כדאי לפתח תרבות חסכנית מאוד בחברה. בכל החלטה של הוספת תקנים, תמיד כדאי לשאול האם התקן החדש באמת הכרחי (תאמינו לי שאחרי הפעם הראשונה שחלילה תיאלצו לבצע פיטורי חירום להצלת החברה, אתם תחשבו עשרים פעם לפני כל גיוס עובד). הצרה ברמת הוצאות גבוהה היא שאין מרווח לגמישות, לטעויות או לניצול הזדמנויות. אם החברה מתנהלת "על הקשקש" ולפתע נתקלים בהפתעה בלתי נעימה, הדבר עשוי לחסל את החברה.

פוליטיקה פנימית

איך מזהים פוליטיקה בחברה? כאשר מנהלי החברה ועובדיה עסוקים יותר במעמדם ובאגו שלהם מאשר בהצלחת המיזם. כאשר האנשים המשתתפים בדיון מעדיפים להראות שהם חכמים מאשר להגיע למסקנה המיטיבית. כאשר שומעים את המילה "אני" יותר מדי. כאשר מנהל נוטל קרדיט במקום להעניק אותו לאנשיו. כאשר לא רואים מישהו מפרגן למישהו אחר. אם אתם נתקלים בחברת סטארט-אפ עם תרבות כזו, פשוט אל תתקרבו. הסיכוי שהיא תצליח הוא קטן, ובכל אופן, חבל לכלות את ימיכם באווירה שלילית כזו. חיים פעם אחת.

חוסר מיקוד

אנרגיה היא משאב נדיר בחברה. כמעט בלתי אפשרי לעשות הרבה דברים בו-זמנית בצורה טובה. כך למשל, אי אפשר להשיק 2-3 מוצרים חדשים במקביל. אפילו מוצר אחד הוא אתגר קשה שמצריך מיקוד מאמצים. צריך להחליט על אילו יוזמות הולכים ולא פחות חשוב – על מה מוותרים. מנכ"לים צריכים להרגיל את עצמם לתבנית מחשבה זו ולבנות שיטה יעילה ומהירה לניתוח וקבלת החלטות לגבי הזדמנויות חדשות. ישנו טיפוס מסוים של אנשים שמשמעם מרעיון אחד וממהר לעבור לדבר חדש. ללא משמעת עצמית אדם כזה יוותר לבסוף עם הרבה קצות-חוט אך ללא הצלחה מסחרית.

התעלמות ממצואות בלתי נעימה

יזם נדרש לחיות בתוך מערכת מורכבת במיוחד. מצד אחד, כל הזמן עליו לשרד אופטימיות ולצייר חזון לכולם – למשקיעים סקפטיים, לעובדים מודאגים, לספקים וללקוחות חוששים. מאידך, עליו להסתכל למציאות בעיניים. בחברה שלי "עבדנו" על עצמנו במשך תקופה לא קצרה, דבר שכמעט חיסל אותנו. מעל שנה וחצי ניסינו למכור את מוצר הדגל של החברה ללא הצלחה. כל חודש נהגנו לעדכן את תחזית המכירות על ידי כך שהזזנו ימינה את

טורי ההכנסות בטבלת האקסל (העסקה תיסגר בספטמבר במקום באוגוסט וכו'). הצלחנו בכישרון רב לשרוף כך מיליוני דולרים. רק ברגע האחרון ממש התעוררנו למציאות וקיבלנו החלטות קשות: החלפת מוצר הדגל, פיטורים של כמעט שני-שלישים מעובדי החברה והחלפת המנכ"ל. לאחר תקופה זו אימצנו בחברה תרבות של "המלך הוא עירום" וגם הפכנו לאנשים פסימיים וריאליים יותר.

חוסר מזל

כן, זוהי האמת: חייבים מזל בסטארט-אפ. אמנם אין הרבה שניתן לעשות על מנת לייצר מזל, אך יש המון מה לעשות על מנת [לנצל הזדמנות](#) כאשר היא נקרית בדרככם. כדאי ליזמים להרגיל את החברה לפעול באופן גמיש תוך ביצוע שינויים רבים ומהירים. יש להיות קשוב כל הזמן לשוק, ללקוחות ולמתחרים כדי לאתר הזדמנויות בשלב מוקדם. עדיף להשקיע את האנרגיות בזיהוי הזדמנויות וניצולן מאשר לעסוק בבניית תכניות עסקיות ארוכות-טווח שספק אם אי פעם יתממשו. איש חכם פעם אמר: "אם אתה רוצה להצחיק את אלוקים, ספר לו מה תכניותיך".

איך מנצלים את המזל?

במקום לעסוק באסטרטגיה ארוכת טווח על הסטארט-אפ לבנות עצמו להגיה מהר

כאשר אנו נשאלים לגבי האסטרטגיה שלנו אנשים מצפים שנתאר להם תכנון ארוך טווח ומחושב היטב שהוצאנו לפועל על פני זמן רב. אכן אנו יכולים להסביר כיצד בנינו ומימשנו תכנית רב-שנתית בה ידענו בתחילת הדרך כיצד נגיע ליעד הנכסף של שליטה בשוק האבטחה של בנקאות מקוונת. הבעיה היחידה עם סיפור זה שהוא פשוט לא נכון. במציאות כשלנו לחלוטין במוצר הראשון שלנו, היה לנו מזל לא-נורמלי עם המוצר השני (או עזרת השם אם אתם שואלים אותי) ורוב הדברים הטובים שקרו בחברה לא תוכננו יותר מכמה חודשים מראש. בוודאי לא פעלנו על פי תכנית אסטרטגית רב שנתית. בכל פעם שהייתה לנו תכנית ארוכת טווח, אירוע חיצוני טרף את הקלפים וגרם לנו לשנות את המהלכים. מובן שניתן לספק הסברים מרשימים לאחר מעשה, אך צריך להודות שלא כך תכננו את הדברים. בקיצור - המזל שיחק תפקיד מרכזי ביותר בהצלחה שלנו.

אז מה הלקח - הכול מזל ולכן אין טעם לתכנן שום דבר? הכול נקבע למעלה ואין מה להתאמץ?

מובן שלא. הדבר מזכיר אדם שכל שבוע מטמין פתק בכותל בו הוא מבקש מהקב"ה לזכות בלוטו. לאחר ארבעים שנה ללא אף זכייה אחד המלאכים מפציר בקב"ה לאפשר לו לזכות, והקב"ה עונה "שמע, אני מת לתת לו לזכות אבל הוא אף פעם לא טורח לקנות טפסים..."

כלומר, למזל אמנם יש תפקיד משמעותי בהצלחת חברה, אבל הזדמנויות פוטנציאליות נפוצות למדי ומה שמייחד סטארט-אפ טוב הוא היכולת לתפוס את ההזדמנות ולממש אותה. המרכיב הקריטי ביותר לניצול הזדמנויות הוא מהירות התגובה. עדיף שחברת סטארט-אפ תבנה עצמה להגיב במהירות ובגמישות מאשר שתעסוק באסטרטגיה ארוכת טווח שממילא תשתנה פעמים רבות. המזל שייך למהירי התגובה.

מספר רעיונות שעשויים לעזור לחברת סטארט-אפ לנצל את המזל:

- 1. הרגל את אנשי החברה לשינויים תכופים.** אנשים בבסיסם אוהבים ודאות ומתנגדים לשינויים. אנשי מכירות אוהבים יציבות ומתקשים כל הזמן לקבל שינויים במוצר. אנשי פיתוח סולדים מתזזיתיות בהגדרת המוצר. רצונות אלו טבעיים והגיוניים. הבעיה היא שלעתים על מנת לנצל הזדמנויות חייבים לבצע שינויים חדים ומהירים, והיציבות עלולה דווקא לפגוע בחברה. מובן שאין הכוונה כאן לירות לכל הכיוונים ללא השגת כל תוצאה. כשהצגנו לראשונה לאנשי המכירות את שירות האנטי-פשינג שלנו (חמ"ל שנלחם נגד התקפות הונאה בזמן אמת) נתקלנו בציניות ולגלוג. צריך להיות ערוך לספקנות מכל הכיוונים כאשר מבצעים שינויים. צריך להרגיל את כולם ל"שיגרת" מצבי אי-ודאות ושינויים תכופים.
- 2. גייס מלכתחילה אנשים הפועלים היטב בתנאי אי-ודאות.** הוסף פרמטר זה לרשימת התכונות הנדרשות מהמנהלים בסטארט-אפ שלך. לעתים מצניחים לסטארט-אפ מנכ"לים שתיפקדו היטב בחברות גדולות ומסודרות בהן בוצע תכנון רב-שנתי והם נכשלים לחלוטין בחברות צעירות מכיוון שהם לא מתאימים עצמם למציאות משתנה ולתנאי אי-ודאות קיצוניים. לנו היה פעם חבר דירקטוריון שהיה מנהל בכיר בבנק. הוא כל הזמן התעקש לראות תחזית הכנסות של שנתיים קדימה כאשר עוד לא מכרנו ללקוח הראשון. במצב כזה אין שום משמעות לטבלת אקסל דמיונית וכל דקה שמשקיעים בבנייתה היא דקה מבוזבזת.
- 3. היה קשוב לשוק ולמתחרים.** אסור להיכנס למצב של טייס אוטומטי בו רצים על תכנית פעולה ושוכחים לבדוק מה קורה בשוק. חייבים כל הזמן לדאוג להיות בקשר עם לקוחות, לראות מה חשוב להם ולהתאים את המוצר בהתאם. צריך גם לעקוב אחר המתחרים, לדעת מה קורה אצלם ולהגיב בהתאם.
- 4. התמקד בטווח הקצר יותר מאשר בטווח הארוך.** ברור לי שזו אמירה חריפה למדי ועשויה להתפרש באופן לא נכון. אני מכוון כאן לכל מיני פילוסופים שעסוקים בראייה ארוכת טווח ושוכחים שכדי להגיע ל"ארוך טווח" חייבים קודם כל לזכות במכרז ביום שלישי הקרוב. ישנה נטייה להתמכר לדיונים אסטרטגיים מכיוון שזה מאתגר וכיף מה גם שבדרך כלל אין לכך השלכות מיידיות. כלומר אפשר לדבר מבלי לעשות. בסטארט-אפ, שלא כמו בחברות גדולות או מדינות, ראוי לדעתי שהצורך המידי יגבר על צרכים ארוכי-טווח, מכיוון שממילא

אין לאף אחד מושג מה יקרה לאורך שנים. הדבר אמור לגבי תכנון טקטי, אך לא לגבי גיוס אנשים בו אני סבור שצריך לחשוב קדימה ואסור להתפשר.

ראוי להבהיר שאין הכוונה לוותר לחלוטין על תכנון ארוך טווח, אלא שאין לעסוק בו יותר מדי.

5. **חשוב כל הזמן.** כדאי להרכיב איזשהו מטבחון קטן שמתכנס בתדירות גבוהה ביותר על מנת לנתח כל התפתחות ולחשב היטב על הצעד הבא ואת דרכי הוצאתו לפועל. מומלץ מאוד שהמנכ"ל לא יפעל לבדו.

6. **תקשר המון.** מכיוון שקצב השינויים הוא גדול יש להקצות זמן ואנרגיה לתקשורת כלפי החברה. צריך שהראש והגוף של החברה יפעלו באופן מתואם פחות או יותר. זה בסדר לרוץ קדימה, אך חשוב מאוד שאנשי החברה יבינו מה עושים ומדוע, על מנת שיפעלו היטב.

7. **דע מתי להתבגר ולהשתנות.** כל הכתוב מעלה מתאים לשנים הראשונות בחברה. אולם כאשר החברה צוברת לקוחות, הכנסות, מוצרים ועובדים עליה לפעול באופן יותר מתוכנן. עליה לבנות אסטרטגיה ותכנית של לפחות שנה קדימה, הגם שהיא תשתנה. אנחנו התחלנו לעבוד על פי תכנית סדורה בשנה הרביעית שלנו וכל חודש עידכנו את החברה ביחס להתקדמות אל מול יעדי התכנית. גישה זו הייתה יעילה מאוד.

סטארט-אפ בשלביו הראשונים שונה מאד מכל ארגון אחר בכך שקצב השינויים שעליו לעבור הוא גבוה ביותר ובמשך מרבית הזמן פועלים בתנאי אי-ודאות קיצוניים. על מנהלי החברה להשקיע בבניית מכונה שמגיבה מהר ובצורה נכונה להזדמנויות ואיומים במקום להעלות על הנייר תכנית אסטרטגית ארוכת טווח שתתרוקן מתוכן עוד בטרם יבשה הדיו.

מכתב פתוח לקרנות הון הסיכון

בשיחות עם יזמים רבים עולה תמונה של תסכול ביחס לקרנות הון הסיכון. לקרנות יצא שם רע מוצדק בחלקו אך מוגזם ברובו. יש לזכור שקרנות אלו הן אחד משני המרכיבים החשובים ביותר בהצלחת ההיי-טק הישראלי. המרכיב הנוסף הוא איכותם המעולה של היזמים הישראלים. עם זאת, החיים של יזם אל מול משקיעים אינם קלים. בסאיטת התברכנו במשקיעים שהיו בדרך כלל מועילים והגונים אם כי בהחלט לא נטולי-טעויות. רובם ראו את טובת החברה לעיניהם ונתנו לנו גיבוי בתקופות הקשות. בדרך כלל מקובל שמשקיעים מציגים את ציפיותיהם מהיזמים. רשימה זו מכוונת דווקא אל ציבור המשקיעים והיא מפרטת את "רשימת המכולת" של ציפיות היזמים מהם לפני השקעה ולאחריה.

**

הציפיות מן המשקיע בטרם השקעה:

1. **בצע את בדיקת החברה שלי בהגינות:** לגיטימי לגמרי שתחליט לא להשקיע בי. ברור לי שמתוך עשרים קרנות אליהן אפנה תשע עשרה יחליטו לוותר על ההשקעה וזה בסדר גמור. אולם יש לי כמה בקשות ביחס לתהליך:

a. אנא הקדם במתן התשובה השלילית מכיוון שכל זמן שאתה סוחב אותי אני שורף זמן יקר ואפשרויות אחרות.

b. אל תמשוך אותי לשווא מתוך עצלות, אי נעימות או רצון שאקלע למצב בו אני תלוי בך. ובעיקר – הותר את השיחה עם לקוחותיי לשלב המאוחר ביותר. לא אשכח כיצד התחייב בפניי מנהל של קרן ישראלית שהוא "סגור סופית" על ההשקעה בנו והוא הולך לשוחח עם הלקוחות רק למען וידוא פרטים ושביעות רצון. לאחר השיחות שהיו מעולות ולאחר גרירת רגליים ותקופת שקט מצידו לחצתי עליו להבין מה קורה. הוא אמר לי שהם החליטו לוותר על ההשקעה. כאשר שאלתי אותו מדוע, הוא נימק זאת בכך שגודל השוק קטן מדי. את גודל השוק (שאכן היה בינוני) הוא ידע מהרגע הראשון שפנינו אליו והשיחות עם הלקוחות לא חידשו דבר בתחום.

c. אנא, משקיע יקר, דבר עם לקוחותיי רק כאשר אתה משוכנע לחלוטין שאתה מעוניין להשקיע בי וכל שנותר הוא לוודא שאכן סיפרנו לכם את האמת על שביעות רצון לקוחותינו. אל תדבר איתם על מנת ללמוד על התחום שלי. שיחות עם לקוחות הן משאב יקר ומתכלה ולא אוכל לבקש מהם לדבר עם עשר קרנות שונות.

2. **אם אתה מחליט לא להשקיע ספר לי בכנות מדוע:** אני מצדי מתחייב לשתוק, להקשיב ולרשום. אבל אנא אל תסבן אותי.

3. **נהל את המשא ומתן בהגינות ובישירות:** לאחר ההשקעה אנחנו צפויים לעבוד יחד במשך שנים לכן בוא נימנע ממהלכים בלתי ראויים בשלב זה שיעכירו את מערכת היחסים. למשל, מרגע שחתמנו על מסמך כוונות (letter of intent) שנועל אותי למו"מ בלעדי אתך אל תשנה פתאום תנאים מהותיים, כגון שווי החברה. אל תנסה להגניב לתוך החוזה סעיפים לא הוגנים מתוך הנחה שלא אשים לב. אגב, קרן שתבנה לעצמה מוניטין של יושר והגינות תיצור לעצמה יתרון תחרותי בקרב היזמים.

ציפיות ממשקיע קיים לאחר ביצוע ההשקעה:

1. **תן לי עצות אך אל תצפה שאפעל תמיד על פיהן:** זוהי החברה הראשונה אותה אני מנהל. אתה כבר ראית הרבה חברות. סביר שיש לך תובנות חשובות ומועילות ואשמח שתחלוק אותן עמי. אבל מרגע שעשית זאת תן לי לעבוד בשקט. אל תצפה שאעדכן אותך האם וכיצד אני מיישם את רעיון התמחור החדש שלך או את הצעתך ליצירת שיתוף פעולה עם חברת הפצה מסוימת. יש לי הרבה דברים על הראש.

2. **נצל את קשריך עבורי:** אני צריך לחדור לשוק מסוים או זקוק למומחה לעניין מסוים. שלחתי לך אי-מייל בעניין. אנא נער את עץ הקשרים שלך ואל תתקמצן על השימוש בהם. עשה הכול על מנת לשרת את צרכי

החברה שלי. התאמץ על מנת לחבר אותי עם האנשים שאני צריך.

3. **סייע לי לוגיסטית:** יש לך אמצעים שאין לי. חדר דיונים גדול, ועידת וידאו, גישה לדוחות שוק, עורך דין פנימי ועוד. אנא יידע אותי לגבי דברים אלו והעמד אותם לרשותי.

4. **צוד עבורי כישרונות:** התנהג כמו דודה משדכת. בכל מקום בו אתה נמצא חפש אנשים מוכשרים המתאימים לחברה שלי.

5. **אל תפיל עליי תיקים מיותרים, גם כן אני עסוק:** חזרת מתערוכה ופגשת אדם מעניין שסיפר לך על טכנולוגיה ביומטרית דור-שלישי מבוססת אנרגיה סולרית. אתה משוכנע שאנחנו חייבים לדבר ונתת לו את הטלפון שלי מבלי לשאול אותי. עכשיו הוא מתקשר אליי ואני חייב לבזבז 40 דקות של שיחה טרנס-אטלנטית ובסוף להדוף בנימוס את רצונותיו (הוא מבקש לארגן יום סדנא לסיעור מוחות!). אל תעשה לי את זה. אני נאבק כרגע לפתור את משבר הבאגים הגדול אצל הלקוח החשוב ביותר שלנו. ממש אין לי זמן לזה. אם אתה חושב שזה יעניין אותי, תשאל אותי קודם. ואל תיעלב אם אכתוב לך אי מייל קצר: "לא מעוניין כרגע".

6. **אל תיגרר אחר העדר - שמור על ראש פתוח לרעיונות פחות מקובלים:** שוק הון הסיכון נוטה לאמץ טרנדים שונים. למשל במשך תקופה ארוכה הגישה השולטת הייתה שיש להצניח מנכ"ל אמריקאי בחברות סטארט-אפ ישראליות. כולם עשו כך. בדיעבד ברור שרובם טעו. בוא נסכים שנדון בכל דבר לגופו של עניין ולא נפעל תמיד על פי הגישה הפופולרית.

7. **פעל עבור אינטרס החברה ולא עבור מיקסום רווחי הקרן הספציפית שלך:** מספר קרנות מושקעות בי ולכולן אינטרסים שונים. למשל קרן אחת היא קטנה ואין לה אפשרות להשקעת המשך ואילו קרן אחרת "שורפת את הכיסים" עם עודף כסף והיא מעוניינת להגדיל את נתח אחזקותיה בחברה שלי. כל אחת מסבירה בלהט מדוע טובת החברה היא לגייס/לא לגייס עוד כסף. הבה נשקול רק את צרכי החברה או לכל הפחות נציג בגלוי את הצרכים האמיתיים של כל קרן.

8. **הגב בצורה עניינית ולא מקטרת לחדשות רעות:** אני מעוניין שתדע מה קורה גם כאשר מדובר בבעיות. אולם אם בכל פעם שאתאר בעיה אתה תצקצק בלשון ותאשים אותי או את אנשיי בגרימת התקלה במקום להתמקד בפתרונה, המוטיבציה שלי לשתף אותך תקטן. קיטורים אינם תכנית עבודה. לא מעט מנכ"לי סטארט-אפים מנהלים שתי מערכות דיווח: הראשונה היא פנימית והיא מתייחסת למציאות כפי שהיא עם כל הבעיות. השנייה היא חיצונית, כלפי המשקיעים, והיא "משופצת" על מנת שהקרנות לא יילחצו ויציקו בצורה בלתי-מועילה. ניהול כפול כזה גוזל הרבה אנרגיה ואינו בריא. אנא הגב בצורה עניינית ובונה לבעיות ותן לי את ההרגשה שאתה נרתם יחד איתי לפתרון או לפחות מגבה אותי.

הקרנות והיזמים מהווים יחד את חוד החנית של תעשיית הסטארט-אפים בישראל ועליהם לעבוד תוך יחסי שיתוף ולא באווירת חשדנות וסגירות. קרנות אשר יפעלו בצורה הגונה בטרם השקעה ויסייעו לחברות במינון ראוי לאחר ההשקעה יזכו ליחס הדדי ויניבו תוצאות טובות יותר.