

הסטארט אפ שלך נמצא במשבר? זה הזמן לקרוא לואר מנג'מנט

12:53 | 20.11.2006 **גיא גרימלנד**

מה קורה לחברת סטארט אפ שעומדת בפני סגירה? אין לה אופציות רבות; המשקיעים בחברה עשויים להחליט שהיא זקוקה להליך הבראה או שיקום; הם יכולים לקבוע שהדבר הטוב ביותר הוא למכור אותה לכל המרבה במחיר; לא כולם מגיעים לבית הקברות, לפחות כך דואג יואב כפיר

תגיות: סטארט אפ, [הרשם להתראה סלולרית חדש!](#)

אפליקציית TheMarker ל iPhone - עכשיו באפ-סטור <

מה קורה לחברת סטארט אפ שעומדת בפני סגירה? אין לה אופציות רבות. המשקיעים בחברה עשויים להחליט שהיא זקוקה להליך הבראה או שיקום; הם יכולים לקבוע שהדבר הטוב ביותר הוא למכור אותה לכל המרבה במחיר; והם יכולים להכריע שצריך לסגור אותה בצורה מסודרת. בכל מקרה, המצב לא טוב.

המשקיעים, לרוב קרנות הון סיכון, בנקים ואנג'לים, היו חצים להימנע מסגירה, אבל הסטטיסטיקה לא משקרת. חב הסטארט-אפים נידונים למוות. אבל לא כולם מגיעים לבית הקברות, לפחות כך דואג יואב כפיר (35), מנהל חברת ואר מנג'מנט (VAR Management) - שמנסה לעשות את מה שעשו בזמנו בסדרת הטלוויזיה "צוות לעניין" (The A Team), החברה של B.A האגדי, מורדוק, פייס והניבל - נקראו להציל את אנשים במשבר. כך גם ואר מנג'מנט נקראת על ידי קרנות ההון סיכון להציל חברות בקריסה. לא דווקא חברות שנכשלו טכנולוגית, אלא בעיקר כאלו בהן התכנית המקורית של החברה לא צלחה. זאת לאור בעיות בפיתוח המוצר, ניהול לא נכון או בעיות בשוק.

כל משרדי עורכי הדין המתמחים בהיי-טק מציעים שירותים דומים, אך באר מנג'מנט שונים בכך שאינם מספקים יעוץ אלא קובעים אסטרטגיה ותוכנית פעולה ומנהלים בפועל את החברה עד להבראתה.

"אני לא יועץ ארגוני"

מי שאמון על ניהול החברה הוא יואב כפיר, חאה חשבון בהשכלתו. את הקריירה המקצועית שלו החל בשני משרדים קטנים לראיית חשבון. בתפקידו האחרון שימש כפיר אחראי על תחום ההיי-טק במשרד קסלמן וקסלמן.

אביו של יואב הוא אהרון כפיר, המקים של אחת מקרנות ההון סיכון הוותיקות בשוק - Steps (צעדים). ב-99' עזב כפיר את קסלמן וקסלמן. ב-2000 היתה המפולת הגדולה. ענינו אותי מאוד מקרים שבהם הושקעו עשרות מיליוני דולרים בחברות, אך הללו נקלעו לקשיים. התחלתי לטפל בחברות כושלות במטרה להבריא אותן."

מאז טיפל כפיר בעשרות מקרים שבהם נדרש למכור את החברות, להיכנס להליך שיקום או במקרה קיצוני לסגור אותן. כיום חב קרנות ההון סיכון הישראליות פועלות עם ואר מנג'מנט. "אני לא יועץ ארגוני, אלא מנהל שנכנס לחברה ומנסה להבריאה", מבהיר כפיר. באחד המקרים החברה טיפלה ב-RTI (Real Time Image) שבה הושקעו קרוב ל-20 מיליון דולר על ידי קרן דור, אתגר, סאיטקס, קודאק, אינטל, קומברס וקרנות זרות. חלק מהחברה נמכר לקודאק בעוד חלק אחר נמכר ל-IDX (שנמכרה ל-GE חודשים לאחר המכירה) בסך דו ספרתי של מיליוני דולרים. כיום עובדי החברה ממשיכים לעבוד בחברות הרוכשות ולקוחות החברה ומוצריה פעילים.

מקרה אחר שבו סייעה ואר מנג'מנט הוא טלנולדג' (Teleknowledge). בחברה הושקעו כ-50 מיליון דולר על ידי הקרנות תמיר פישמן, 3I, JVP ואחרים. פעילות החברה נמכרה לחברת MTS הציבורית מקבוצת ח.מר בתמורה למיליוני דולרים וכן תמלוגים על פני תקופה של כמה שנים. עובדי החברה המשיכו לעבוד בחברה החדשה, כשואר מנג'מנט מטפלת עד היום בתפעול מרכיבים שונים הקשורים ל-MTS.

דוגמאות נוספות לטיפול של ואר מנג'מנט בחברות טכנולוגיה ישראליות היא וי סקור (שנמכרה לרדוור) ואלכמדיה, שבה הושקעו כ-30 מיליון דולר על ידי Carlyle, STI, יזראל סיד ואחרות.

חלק מפעילות החברה נמכרה לפינג'אן, בעוד החברה ופעילות נוספת עברו לחברה אחרת. העובדים, הידע והלקוחות המשיכו להיות פעילים בחברות החדשות.

בין המשקיעים למנכ"ל

לא כל החברות מתאימות לסייע של ואר מנג'מנט. אלו שכן הן כאלו שאמנם נקלעו למצב קשה, אך יש להן מחזור של לפחות 5 מיליון דולר, עם מה שכפיר מכנה "בשר" (לקוחות, מלאים, ספקים ועובדים).

"חב הסטארט-אפים מבצעים את הליכי הבראה לבד. למשל מבצעים פיטורים בעצמם. אבל חברות גדולות יותר צריכות שמישהו יעשה זאת עבורן. בנוסף, אתה לא מפטר בשביל לפטר. אנחנו מגדירים עם המשקיעים מהי הבעיה וכיצד לפתור אותה. אפשר לומר שואר מנג'מנט נמצאת ברמה שבין המשקיעים למנכ"ל של החברה שבקשיים."

גם סגירת חברות, מסתבר, צריכה להתבצע בצורה מסודרת ולמעשה ואר מנג'מנט מסייעת לקרנות ההון סיכון לטפל בהיבטים שונים של חברות סטארט-אפ שהוחלט להפסיק את פעילותן. בין היתר מדובר במכירת ציוד, השכרת המשרדים, טיפול מול ספקים, מכירת ידע והליכים פורמליים, כגון סגירת תיקים ברשויות המס, מדען, מרכז השקעות וכו'. "בחלק ממצבים אלו עולה סך חובות החברה על נכסיה ולכן אנו מבצעים הליכי הסדר 'שקטים' עם הנשים", מבהיר כפיר.

כפיר מספר כיצד נוהג משקיע הון סיכון אמריקאי כשהוא סבור שחברה נכשלת מול משקיע הון סיכון ישראלי. "ה-VC האמריקאי יודע לחתוך הרבה יותר מהר. פעם בישראל אהבו להנשים חברות".

לשאלה האם קרנות ההון סיכון לא יכולות בעצמן לבצע את כל השירותים שבעצם מציעה חברת ואר מנג'מנט משיב כפיר: "ה-VC יחטא לתפקידו אם יתעסק בזה ולא בהבאת תשואה למשקיעים. ה-VC הוא קודם כל משקיע".

כפיר לא נרתע כששואלים אותו כיצד הוא יכול להחליף מנכ"ל בלי להבין בטכנולוגיה. "ניהול לא מחייב לדעת על הטכנולוגיה של החברה. צריך לקחת חברה, לנתח מה צריך לעשות והכל בלוח זמנים ובתקציב בחר".

guy.grimland@themarker.com