

יואב כפיר, מייסד חברת VAR, מסייע 9 שנים לחברות שמנסות לשרוד את משברי העשור האחרון

מאת בתיה פלדמן

העשור האחרון היה קשה להיטיק ולהון סיכון הישראלי, ולמרות שבאחרונה יש הצלחות ואקזיטים, הקושי עוד לא עבר. יש לא מעט חברות שנקלעות לקשיים, נסגרות ומוכרות נכסים, או מתמזגות ומשאירות מאחור את החוזה והחלום.

בתשע השנים האחרונות יש מי שמתעסק בטיפול בחברות סטארט-אפ שנקלעו לקשיים. יואב כפיר הקים את חברת VAR Management בשנת 2001, עם פרוץ משבר הדוט.קום. VAR מספקת שירותים לחברות במצבים מיוחדים.

"בגלל המשבר הדוט.קום, וגם בשל משבר האשראי שהחל לפני שלוש שנים, יש חברות שנוצר בהן ואקום ניהולי", אומר כפיר. "חלקן החליטו לסגור ואחרות – בדרך-כלל מרכזים גדולים של חברות בינלאומיות – מצמצמות פעילות. לא פעם גם קרנות ההון סיכון עצמן צריכות לסיים את פעילות הפורטפוליו שלהן. לפעמים הן מוכרות חברות בשוק השניוני (secondary), ולפעמים נסגרות. כל אלה מביאים את החברות למצב של אי-ודאות לגבי עתידן". כפיר שימש בעבר מנכ"ל ומנהל כספים של חברות בתהליך הבראה וייעץ לחברות השקעה, לבנקים ולבתי משפט. הוא היה דירקטור בחברת הביוטכנולוגיה Zetiq טכנולוגיות, וכן האחראי על תחום הפיתוח העסקי ומימון תאגידי בפירמת ראיית החשבון PWC ישראל.

"אם הקופה ריקה, נמליץ על סגירה"

בראיון ראשון ל"גלובס" הוא מספר על הצד האפל של ההיטיק הישראלי: "בתשע השנים האחרונות סייענו ל-150 חברות. חלקן עברו תהליכי הבראה ושיקום, אחרות שינו את מבנה פעילות החברה, בעלי המניות או החובות. היו גם פירוקי חברות, ומכירת של נכסים פיזיים או קניין רוחני".

לדבריו, 70%-80% מפעילות VAR ממוקדת בחברות טכנולוגיה בשלבים שונים.

● **איך נוצר הקשר ביניכם ובין החברות? כפיר:** "אנחנו בקשר רציף עם רוב קרנות ההון סיכון הפעילות, עם קרנות ההלוואה ועם גופי השקעה גדולים, לאו דווקא ישראלים. לפעמים הנהלת החברה פונה אלינו, ולפעמים זה משקיע או בעל חוב".

● **איזה שירותים אתם מציעים לחברות? "אנחנו לוקחים אחריות מלאה ומרכזים אצלנו את פעילות החברה בזמן שהיא עוברת תהליך הבראה או תהליך אחר. לרוב ההנהלה או מועצת המנהלים שוכרת אותנו, לאחר שהגיעו להחלטה שמהו צריך להשתנות. "המשקיעים הרי לא יכולים וגם לא צריכים להשקיע את זמנם במכירת נכסי החברה, העובדים שפוטרו ודאי לא לוקחים בזה חלק, אבל מישהו צריך לסגור את האור בצורה מסודרת. להחזיר כסף למשקיעים, אם יש מה להחזיר, ולסיים את ההליכים הרגולטוריים הכרוכים בסגירת חברה".**

● **מתי אתם מחליטים לסגור את החברה ומתי להתחיל בתהליך הבראה?**

"אנחנו עורכים בדיקה ראשונית ואז ממליצים על דרך הפעולה. אם נקודת הכניסה שלנו היא בשלב מוקדם של המשבר, אפשר ללכת לשיקום. אם הקופה כבר ריקה, סביר שהמסלול יהיה מכירת נכסים וסגירה".

בין החברות שאיתן עבד, כפיר מציין את Adamind, שהוקמה כספין-אוף של אמבלייז

ופיליפס, ונכסיה נמכרו לחברת מוביקסל ב-6 מיליון דולר.

כפיר: "גם מכרנו את הנכסים של חברת סנדלינקס שהקימו ד"ר דני רפאלי, ד"ר גידי קפלן ואבי מנקס ב-2005. לפני כשנה החברה נסגרה ומכרה קניין רוחני לחברה ציבורית אמריקנית. אנחנו עוסקים במכירת הנכסים של חברת האינטרנט פודינג, של חברת גוסט שפעלה בתחום מחשוב ענן, וכן את ה-IP של חברת יוגי, שפעלה בתחום אבטחת המידע".

● **כל הדוגמאות האלה הן מכירת היסוד. אתם מטפלים גם בחברה בשלבי הבראה? "אחד מהמקרים המוצלחים הוא של חברת שלקייס. ב-2004 היא הייתה בחוב של 20 מיליון דולר, ליווינו אותה בתהליך השיקום מטעם המערכת הבנקאית עד האקזיט. בשנת**

"חברת שלקייס הייתה בחוב של 20 מ' ד'. ליווינו אותה בתהליך השיקום מטעם המערכת הבנקאית עד ש-Tessera קנתה את הפטנטים ב-33 מיליון ד'"

2005 חברת Tessera קנתה את הפטנטים של שלקייס ב-33 מיליון דולר. כיום אנחנו עובדים עם חברה שכבר יש לה הכנסות של 20 מיליון דולר, אך היא נקלעה למחסור בהון. אנחנו מנסים לראות איך עושים שם אקזיט יפה או מוצאים לה משקיעים חדשים. לחברה אחרת יש הכנסות שנתיות של 10 מיליון דולר, לאחר שנה של ייצוב ושינוי תפעולי. עכשיו אנחנו מנסים להנפיק או למוזג אותה עם חברה מאסיה".

● **למה המשקיעים בחברות צריכים אתכם ולא עושים את המהלכים האלה לבד?**

"הם לא יכולים לטפל ביותר מדי חברות במצבים מיוחדים. רוב האנרגיה שלהם מופנית לחברות פעילות. מודל ההון סיכון מכתוב בדיקה של חברות הפורטפוליו והערכה של הפוטנציאל שלהן, ואנחנו מסייעים להם להתמודד עם החברות שפחות הצליחו. בנוסף, כשחברה נסגרת אין מי שימכור את הפטנטים שלה או יתבע על הפרת פטנט. אנחנו ממלאים את החלל ומוודאים שהכול נקי".

● **מה המודל העסקי שלכם? "אנחנו לוקחים שכר טרחה ומקבלים אחוזים במקרה של חיסכון בחובות או ממכירת הנכסים".**

● **איך אתה רואה את 2011? "יש קרנות שחייבות לגייס הון, ואם הן לא יצליחו, חברות רבות לא יצליחו לשרוד ולקבל מימון".**

יואב כפיר. "מסייעים למשקיעים להתמודד עם חברות שפחות הצליחו" (צילום: איל יצהר)

כפיר טוען כי דווקא במשבר הנוכחי הוא רואה יותר חברות טובות שנסגרות: "במשבר הקודם היו חברות בועה והן נסגרו בהמוניהם. בשנתיים האחרונות אנחנו רואים חברות טובות, עם נכסים, חוזה ואפילו הכנסות, שנקלעות לצרה בגלל שהן לא מצליחות לגייס הון חדש. הקרנות מנהלות פחות הון מבעבר, ולא פעם נאלצות לצאת מחברה שהן עדיין מאמינות בה. אלה חברות שאפשר לסייע להן בזמן ולנסות להביא להן הון ממקורות אחרים".

הצעד הבא של VAR הוא גיוס קרן. הרעיון הוא לקנות את נכסי החברות, להשיג עליהן בעלות ואז לפעול למכירת נכסים. עד היום, אומר כפיר, "VAR קנתה ארבע חברות מההון העצמי כי אנחנו מאמינים שאפשר למכור את הנכסים ברווח".

● **יש מספיק עבודה?**

"היו שני משברים בעשור האחרון, יש כרגע מחסור בהון, שנראה שיימשך עוד זמן מה. אנחנו צופים שתהיה עבודה".

