

עוד על תרבות  
האקזיט

יזמים 38

# "צריך להרוג את אובססיית האקזיט"

אריק בן חמו, שעמד בראש חברת ההייטק 3COM, מסביר מה בדיוק צריך לעשות יזם טכנולוגיה שמבקש למצוא את עצמו עומד בראש חברה גלובלית. אקזיט רווקא לא בא בחשבון

## מאת אורה קורן

«כדי שסטארט-אפ ישראלי ייהפך לחברה גדולה יש לשנות את אופן החשיבה ותרבות הניהול» – כך סבור אריק בן חמו, מנהל קרן בן חמו גלובל ונצ'רס, המשקיעה בחברות הזנק (סטארט-אפ).  
לבן חמו, מרצה אורח בתוכנית Global MBA ובפורום המנכ"לים של היחידה להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה, פרספקטיבה של 35 שנה כיום, משקיע, מנכ"ל ויו"ד של חברת הענק 3COM, המספקת שירותי מחשוב ורשתות. בנובמבר 2009 הוריעה HP על רכישת החברה תמורת 3.1 מיליארד דולר. "הספר 'מדינת סטארט-אפ'

(שכתבו שאול זינגר ודן סינור; א"ק) מספר דק חלק מהסיפור של ההייטק הישראלי, ומסתייר את הבעיות המבניות שלו, שמונעות ממנו להצמיח הרבה יותר חברות גדולות", אומר בן חמו. "השאלה שצריכה להישאל היא למה הישראלים טובים בהקמת סטארט-אפים ולא מצליחים לבנות חברות גדולות. תשובה אפשרית אחת היא שאכן לא חושבים מספיק בגרול. חושבים על מוצר חכם וכוונים שבינו חברה, אבל מוצר אחד אינו הופך את החברה לבת קיימא. אחד הדברים שתווייתי כמשקיע הון סיכון בישראל הוא שחסר כאן כוח אדם איכותי בשלב שלאחר המחקר והפיתוח. חסרים כאן אנשי מכירות שיפענחו את ההזדמנויות". גם "אובססיית האקזיט", כפי

## לחשוב נגדול

כללים לסטארט-אפיסט שרוצה לנהל חברה גלובלית

- ✓ הגדר את המטרה – הקמת חברה גדולה – כבר בתחילת הדרך
- ✓ פעל בתחום הנחשב למגמה עולמית ויש בו פוטנציאל צמיחה
- ✓ הכן תוכנית אסטרטגית וחלק אותה לתוכניות עבודה מדויקות
- ✓ צור תרבות ארגונית ברורה שאינה תלויה באדם זה או אחר
- ✓ צור כלים להעמקת תהליכי חדשנות
- ✓ הכן את עצמך למיוזגים ורכישות
- ✓ אל תתפשר בנושאי אתיקה

ביוורקטי שעומד בניגוד לרוח היזמית, ההפך הוא הנכון. נדרשים רק סבלנות ומשמעת."

## הסטארט-אפ לפורצ'ן 500

המעבר מסטארט-אפ לחברה שמופיעה ב"פורצ'ן 500", רשימת 500 החברות הגדולות בארה"ב, מתחיל כבר בשלב הפעילות הראשוני. "אם המקימים של סטארט-אפ רוצים לגדול, הם ימצאו את הדרך, אבל קודם כל צריך להגדיר זאת כמטרה. אחרי שהוגדרה המטרה אפשר ללכת אחורה ולהתחיל לבנות את התשתית הנכונה שעליה ייהפך הפוטנציאל לחברה גלובלית". על פי בן חמו, צמיחה תקינה בחברה שמקפידה

שמכנה אותה בן חמו, לא עוזרת לבניית תעשייה מרובת חברות גדולות. "בחול" שומעים את המלה אקזיט בעיקר בחוגי קרנות הון סיכון, ובישראל המושג נשמע כמעגלים רחבים יותר של קהילת ההייטק, אף שאי אפשר לבנות משהו סביב אקזיט. צריך להרוג את האובססיה הזו – היא משרדת מסר חלש של 'עשיתי משהו ואני לא יודע להתקדם, לכן עכשיו אני מוכר, כך שהחברה תיהפך לבעיה של מישהו אחר'.

"התרבות בישראל מתאימה ליזמים שהם יצירתיים ולוקחים סיכון. אבל אם הם רוצים להיות חלק ממערך תאגידי גלובלי, הם צריכים להתבגר. חייבת להתקיים פה תרבות נכונה של איוונים בין רוח יזמית למהירות. תהליך טוב של בניית חברה אינו תהליך



תצלום: איליה מלינקוב

## אריק בן חמו: "בחו"ל שומעים על אקזיט בעיקר בקרנות הון סיכון, ובישראל המושג נשמע במעגלים רחבים. אבל אי אפשר לבנות משהו סביב אקזיט"

עשר שנים נוספות. "הקפרנו להיות חלק ממגמה עולמית גדולה, כך שכשמתרחש משבר ויש ירידה במכירות, החברה יכולה להשתקם. חשוב לבנות מנועי חדשנות חזקים במיוחד וכן ללמוד מטעויות", מסביר בן חמו. לדעת בן חמו, ערכים משותפים הם הדבק המלכד את העובדים. הוא גם מציין כי אחד הדברים שאסור להתפשר עליהם הוא אתיקה. גם אם מתברר שאיש המכירות הכי טוב שלך עיגל פינות, עליך לפטרו – ולעשות זאת בהבלטה. "המסר צריך להיות חד וברור: בעניינים אתיים לא מתפשרים, כי במקום או במאוחר זה יסבך את כל הארגון", הוא אומר.

על כמה עקרונות: פעילות בתחום שנחשב למגמה עולמית שצומחת בהתמדה, הכנת תוכנית אסטרטגית ועיבודה לתוכניות עבודה, יצירת תרבות ארגונית משותפת לכלל העובדים, עידוד חשיבה חדשנית ושימוש במיוזגים ככלי לגרילה. "ידענו שאנחנו רוצים לעשות משהו גדול, לא להקים חברה קטנה. הצבנו לעצמנו יעדים שאפתניים, נבנתה תוכנית אסטרטגית שתתמוך בהם והיא תורגמה ליעדי משנה שנמסרו לצוותים. בכל רבעון או בכל חציון ההנהלה בדקה שהחברה עומדת ביעדים ושהמכירות צמחו בהתאם – ממיליון דולר בתחילת שנות ה-80 ל-380 מיליון דולר עשר שנים לאחר מכן, ול-5.8 מיליארד דולר אחרי