

22.71x25.99	31	34	עמוד	THE MARKER	06/08/2012	33180661-8
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300						

**Bloomberg Businessweek**

כתבות בלעדיות מהמגזין  
העסקי החובל בארה"ב

יליון מס' 139 | אוגוסט 2012 | המחיר: 47 שקל

# TheMarker

מגזין העסקים של ישראל



## הלנצח תבנה סטארטאפ

חברות סטארט אפ זריזות ורזות, בלי סיפון ומעקה, קמות ונסגרות - המוצלחות נמכרות מעבר לים. כיצד בונים לצדן ספינות דגל תעשייתיות יציבות שיכולות לפרנס אלפי משפחות ולנווט את כלכלת ישראל לחוף מבטחים?

**נגד הזרם: כיצד צמחו פה בכל זאת ענקיות כמו ישקר, טבע, כתר ואמדוקס**

18.95x26.36	32	34	עמוד	THE MARKER	06/08/2012	33180662-9
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניון - 85300						



לנצח נבנו | שאלת חיליאוד הרולר

מגזין  
המחקר  
המדיניות  
הלאומית  
בטכניון

19x26.17	33	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33180664-1
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					



# מה צד ארמים לעומת הנצח

בעולם מתפעלים מהטמפרמנט התוסס של אומת הסטארט אפ, אבל אצלנו סבורים רבים שנוקן של חברות ההזנק עולה לעתים על תועלתן - ומייחלים להקמת חברות ענק שבסיסן בישראל. מה באמת ישרת טוב יותר את המשק, נושאות מטוסים או סירות מירוץ?

מאת: אורה קורן | איור: אסף בן ארוש

18.79x24.63	34	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33180672-0
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					

## לנצח נבנו | שאלת חיליארד הדולר



יולי 1998 ישראל רעשה וגעשה. מיראביליס, חברת סטארט אפ בת פחות משנתיים, נמכרה ל-AOL האמריקאית, אז אחת מחברות האינטרנט הגדולות בעולם, במחיר שנתפס כמטורף, 407 מיליון דולר. בעקבות העסקה נהפכו היוזמים יאיר גולדפינגר, ספי ויגיסר ואריק ורדי, שלושה צעירים בני 27-28, לסלבריטאים; השותף הרביעי בחברה, יוסי ורדי, הוכתר כממוחה עזר למי לחברות סטארט אפ; ואלפי יזמי טק ראו ורצו גם.

לאחר עסקת מיראביליס נראו בהיי טק הישראלי אקזיטים רבים נוספים ששבו והתסיסו את מעיין היוזמות, ההמצאה והחדשנות הישראלית. שרשרת המימושים זיכתה את ישראל בכינוי "אומת הסטארט אפ", והפכה אותה למודל עבור מרינות רבות שמנסות כעת להעתיק את השיטה. ואולם כבר מתחילת הדרך נלוו לתשואות קולות רמים וחדים של ביקורת, שהזוהירו מפני ההשלכות ארוכות הטווח של תרבות האקזיטים. מכירת מיראביליס, הזוהירו, תשמש השראה לרור חדש שלא יתעניין בפיתוח תעשייה אמיתית אלא רק בהתעשרות מהירה, ומסמנת את תחילתה של תרבות עסקית שבמקום להעשיר את המשק הלאומי, צפויה לפגוע בו קשות ולהותיר אחריה ארמה חרוכה. להיי טק, הוסיפו, רדושות דווקא חברות גדולות ויציבות שיספקו לו יתרון תחרותי משמעותי לאורך זמן - לא סטארט אפים שנמכרים לחברות זרות בתוך שנים ספורות מהקמתם ונעלמים מהנוף הישראלי.

סטארט אפים יתמודד היטב עם ניהול חברה בינלאומית גדולה. האם יש להסיק מכך שהמשק הישראלי אינו בנוי להציג מחת חברות בינלאומיות גדולות? והאם מיעוטן היחסי של חברות כאלה בישראל הוא בהכרח רע? ניסינו להסתכל על הדברים מבעד למשקפיים של יזמים, עובדים וכלכלנים שמכירים היטב את זירת התעשייה וההיי טק המקומיות בניסיון להרכיב את צי האוניות הישראלי האולטימטיבי - כזה המשלב בין סטארט אפים רוים ומהירים, אוניות סוחר בינוניות וספינות דגל יציבות שמפרנסות אלפי משפחות.

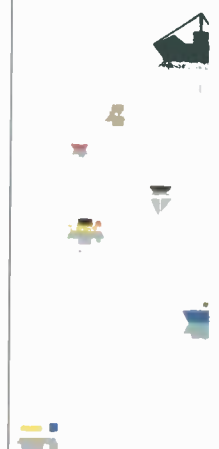
### יתרון הגודל

רבים ממבקריה של מדיניות המימושים המהירים מצביעים על מבנה התעשייה הישראלית כעל הסיבה העיקרית לכך שיש להעדיף חברות גדולות על פני סטארט אפים. החברות הגדולות, הם אומרים, הן גם אלה שמעסיקות את מרבית העובדים ושתרומתן לתוצר היא הגדולה ביותר, ולפיכך על המדינה לעודד אותן ולא את חברות הסטארט אפ, שמעסיקות עובדים בודדים ומעשידות בעיקר את היוזמים.

מידע שהגיע לידי מגזין TheMarker מגלה כי לטענה זו בסיס מוצק. בהנחה שהחברות המובילות את הצמיחה הן בעיקר אלה שמייצאות, ניתן לתאר את המגזר התעשייתי כפירמידה שבבסיסה אלפי עסקים קטנים וכמה מאות חברות בינוניות המייצאות בכ-50 מיליון דולר בשנה; במרכזה כ-50 חברות בינוניות פלוס המייצאות בכ-50-100 מיליון דולר בשנה וכ-40 חברות גדולות המייצאות בכ-100-250 מיליון דולר בשנה; ובראשה 12 יצואניות ענק המייצאות ביותר מ-250 מיליון דולר בשנה ושבע מגה יצואניות המייצאות ביותר ממיליארד דולר בשנה.

נתונים שגובשו עבור כנס קיסריה 2009 על ידי צוות של בכירים במגזר הממשלתי, המגזר הפרטי והאקדמיה בראשות מוסד שמואל נאמן, מראים כי החברות הגדולות הן אכן אלה שמספקות למשק את מרבית המשרות. כ-1% מהחברות בענף ההיי טק נחשבות לגדולות ומעסיקות יותר מ-450 עובדים כל אחת, וכרבע מעובדי ההיי טק בישראל (לא כולל אלה

מאז אותה עסקה היסטורית חלפו 14 שנים, השקולות לכמה וכמה עידנים במונחי היי טק, לא כל שכן אינטרנט. כיום, ICQ כבר אינה מה שהייתה והחברה שרכשה אותה, AOL, ירדה מגדולתה, אבל הוויכוח בין המצדדים בתופעת המימושים לבין מתנגדיה עדיין בעיצומו. מול הקולות הקוראים ליציירתה של סביבת היי טק יציבה יותר, כמו זו שמביאות עמן חברות גרויות, ומוזהירים מפני האטה בקצב התקדמותו של קטר הצמיחה הבכיר של המשק (למשל, בעקבות הצמיחה הכלכלית המואצת בהודו ובסין), נשמעות גם רעות הפוכות, שלפיהן יהיה זה טיף רוף להפסיק לעודד את היתרון היחסי הייחודי שיש לישראל - בריוק אותו יתרון שכל העולם המפותח מנסה לשכפל. גם ממשלת ישראל מתחבטת בשנים האחרונות בשאלה מה טוב ומועיל יותר למשק, אבל מחקר עדכני המעיד על מידת התרומה הכוללת למשק של חברות היי טק גדולות, לעומת בינוניות וקטנות, אינו נבמצא. לבר מהכמיהה לצמיחתה של נוקיה ישראלית (שיש לערכנה כעת, לנוכח מצבה העגום של נוקיה עצמה), קיימת הערכה אינטואיטיבית שלפיה תרומתן של חברות גדולות לכלכלת המדינה היא רבה יותר. זאת, מפני שהן מעסיקות מגוון רחב של עובדים - לא רק מתכנתים ומהנדסים, אלא גם עובדי ניהול, שיווק ומכירות - פוזרות בכמה אתרים שחלקם בפריפריה, מוכרות יותר, משלמות יותר מסים וליגת הידע מהן לשאר התעשייה גדולה ומגוונת יותר. גם דו"ח מיינהל הכנסות המדינה מ-2007, שבחן את כלל העסקים - לא רק היי טק - הצביע על יתרון ברור לעסקים גדולים על פני קטנים. במשק הישראלי קיימות חברות היי טק ואחרות שהפכו לגדולות - בהן טבע, צ'ק פוינט, נייס, ישקר, נטפים, אלביט מערכות וכתר פלסטיק. ואולם כמעט כל הדוברים שעמם שורר חחנו לצורך כתבה זו מסכימים שדרושות לו עוד חברות כאלה. מדוע הן נדירות כל כך? יש התולים זאת בהיעדרן של יכור לות ניהול המתאימות לחברות גדולות. האופי היזמי המקומי, מסבירים המחזיקים בתפיסה זו, אינו מותאם לניהול חברות בינלאומיות גדולות כפי שהוא הולם את השלב הייצירתי של הסטארט אפ. כשם שלא כל מי שאוהב להשיט סירות מידוך יינהל לנווט נושאת מטוסים, כך לא כל מי שמצטיין בפיתוח



18.46x23.31	35	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33180677-5
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					

## יוג'ין קנדל, ראש החוועצה הלאומית לכלכלה: "לסטארט אפ שיש לו חידוש טכנולוגי ופוטנציאל להפוך לחברה גדולה, צריך לספק תנאים שיאפשרו לו לגדול. אם אין לו אפשרות לגדול, עדיף שהמפתחים ימכרו את הרעיון"

אפים. כ־67% מהן (160 עסקות) הרוכשות היו חברות זרות, וב־33% הרוכשות היו חברות ישראליות. "רוב חברות ההזנק שנרכשו על ידי חברות זרות לא שררו", אומר שאולי כצנלסון, ראש אגף כלכלה במכון היצוא. "מתוך 160 חברות ההזנק שנרכשו על ידי חברות זרות, הופסקה פעילותן של 56% מהחברות (89). יתר ה־44% (71 חברות) ממשיכות להיות פעילות כיום. 48 מהן פעילות כמרכזי מו"פ לחברות הזרות הרוכשות, ו־23 ממשיכות לפעול כחברות עצמאיות בבעלות הרוכשים. מנגד, רוב חברות ההזנק שנרכשו על ידי חברות ישראליות מוזגו לתוך החברות הרוכשות. רק חברה אחת ממשיכה לפעול כחברה עצמאית." במילים אחרות, המימושים המוקדמים טובים ליוזמים ולמשקיעים אבל רעים למשק ולחברות הנרכשות.

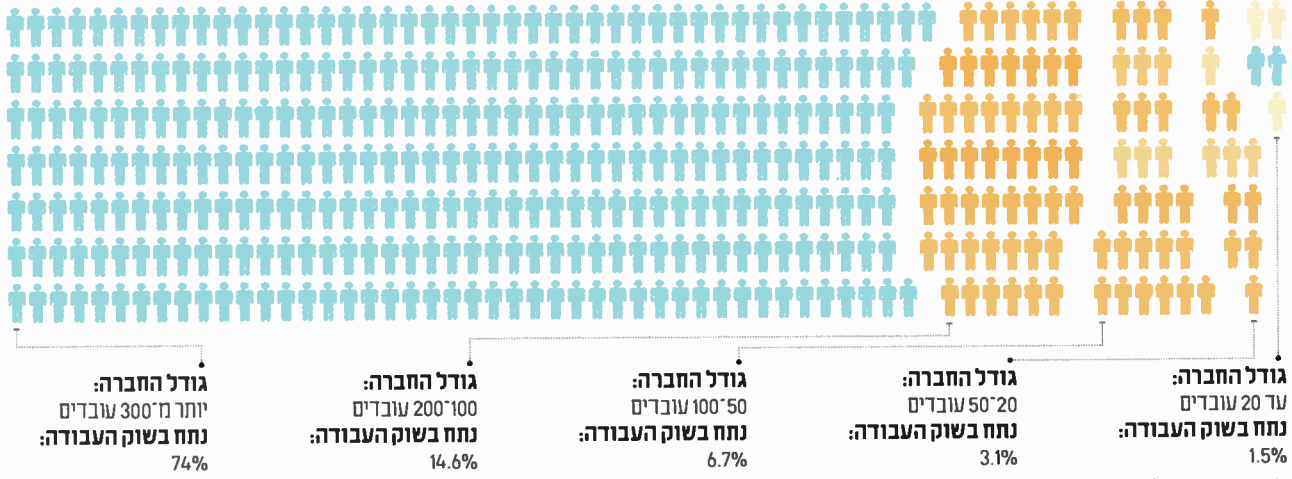
### ההשלכות הכבדות של הכסף הקל

אולי אין זה מפתיע שכמה מהמתנגדים הבולטים ביותר לתופעת המימושים באים משורות התעשייה המבוססת והוותיקה יותר. כך, אחד ממבקריה החריפים של התופעה הוא מנכ"ל רפאל לשעבר, **גיורא שלגי**. "אקזיט זה מצב מסוכן שקל להתחבר אליו. צריך לעודד את המדינה מהחלום הזה", אומר **שלגי**, הצופה כי המשק עוד יכה על חטא האדרה של תרבות האקזיטים. "האקזיטים מותירים מאחור אדמה חרוכה. העיתונות מהללת אותם, אבל מי שקונה את הסטארט אפים

המועסקים במרכזי מו"פ של חברות זרות) מרוכזים כאחוז בודד זה. עוד 9% הן חברות בינוניות, המעסיקות יחד כ־30% מעובדי ההיי טק, ואילו 90% מהחברות הן קטנות - חברות חממה, סטארט אפים וחברות פיתוח המעסיקות כ־45% מעורבדי ההיי טק. נתונים נוספים שריכוזו מכון היצוא עבור מגזין TheMarker מגלים כי תרומתן של החברות הגדולות לתר צר אף היא גבוהה במיוחד. הנתונים המבוססים על סקרים שנתיים של הלמ"ס הכוללים גם מידע על חברות פרטיות, אך מתמקדים ביצוא ואינם כוללים מימושי סטארט אפים. לפי הנתונים חברות גרולות - המוכרות ביותר מ־50 מיליון דולר - תורמות לתוצר כ־17.8 מיליארד דולר בשנה ומעסיקות כ־268 אלף עובדים. לעומת זאת, חברות קטנות, שהיקף מכירתיהן השנתי הוא עד 2 מיליון דולר בשנה, תורמות רק כמיליארד דולר לתוצר ומעסיקות כ־14 אלף עובדים בלבד. עוד חיזוקים לטענות בעניין הנזק שמסכים מימושים מהירים לפוטנציאל הצמיחה של המשק נמצאים בנתונים הבאים, אף הם של מכון היצוא: בריקה שערך המכון מגלה כי רכישת סטארט אפים על ידי חברות זרות לא מניבה בהכרח צמיחה של החברות הנרכשות, וברוב המקרים אף מובילה לסגירתן. הנתונים מראים כי ב־2005-2007 נפתחו בישראל מדי שנה כ־606 סטארט אפים בממוצע, ונסגרו 244. במהלך השנים האלה בוצעו 240 עסקות רכישה ומיזוג של סטארט

## הספינות הגדולות בהיי טק מעסיקות 74% מהעובדים

כיצד מתפלגים העובדים בין חברות היי טק השונות, לפי גודל



מקור: איגוד העשית האלקטרוניקה והחובה; מבוסס על נתוני 2010

18.46x25.27	36	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33180681-0
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					

## מספנות ישראל היצואניות הגדולות במשק

## לנצח נבנו | שאלת חיליארד הדולר

54. פוליקוס ישראל	55. רדור	56. סרגון	57. מפעלי נשק ישראל (IWI)
58. נובה מנשירי מדירה	59. תמה תעשיית פלסטיק	60. אמנס סקוריטי	61. סאיכלון מוצרי תעופה
62. שמן מרוקאי ישראל	63. סטרפלאסט תעשיות	64. תעש	65. דה סטנלי וורקס ישראל (צאג)
66. ד. וייס בינלאומי	67. סקגט אירופיילס	68. גילת רשחות לוויין	69. אלוריון
70. המילט	71. אודיקורס	72. גדות	73. מוטורולה
74. תרדיראן סוללות	75. אלמה לייזרס	76. אמריקס	77. אבגול
78. מוביילאקסס	79. גניגר מפעלי פלסטיקה	80. י.ו.ש אבטחה	81. גניר
82. שלא"ג	83. הרועגניטיקס	84. מיטרוניקס	85. חילולי הכרמל
86. ויסוניק	87. נייר חרדה	88. דקסל פארמה	89. דלחאגיל
90. קומר אלקטרוניקה	91. פלדס ישראל	92. תמה RMW	93. סינג'י כבלים
94. ריסקו	95. קונטרופ	96. קינטיקס	97. אורקס
98. ספאנטק	99. פלזית	100. עורב מערכות התראה	101. פלסטופיל האורע
102. אלחונע מבוקר	103. אוריריון מדיקל	104. ביו-טכנולוגיה כללית	105. ערד תעשיות טקסטיל
106. רדיוזין	107. תל-עד אלקטרוניקה	108. אמין אבו שחידס	109. א.ס.סי.אר (מהגרסיס)

כיון 50 מיליון דולר ל-100 מיליון דולר

יותר ממייליארד דולר

כיון 250 מיליון דולר נמייליארד דולר

כיון 100 מיליון דולר ל-250 מיליון דולר

1. טבע	2. ב"ן	3. ניל	4. אינטל	5. התעשייה האווירית	6. אלביט מערכות	7. יפ
8. מכתשים אגן	9. ישקר	10. HP	11. רפאל	12. אפלייר מטרילס ישראל	13. חיפה כימיקלים	14. וישי ישראל
15. אי סי איי טלקום	16. מיקרון סמיקונדקטור	17. קלאיפונר ישראל	18. כתר פלסטיק	19. נטפייס	20. אגוקסקו	21. אורבוסק
22. פלס סאטא	23. ג'י.אי מדיקל סיסטמס	24. נילית	25. פיליפס מדיקל סיסטמס	26. מהרין תנופורט	27. טכנולוגיה להבים	28. אליאנס צמיגים
29. קומברס	30. תרו	31. טאואר	32. אבן קיסר	33. שודה סטרים	34. דור'אלון אנרגיה	35. מלאנוקס
36. רד תקשורת	37. לומינס	38. ביוסנס וובסטר	39. מספנות ישראל	40. גח	41. על-בר	42. גו.שמואל מזון
43. קלאיפונר מטרולוג'י	44. זרינט	45. צ'ק פוינט	46. אובג'ט	47. תוסף קומפאונרס	48. אורמת	49. גיוון אימגינג
50. פלסאון	51. כימאגיס	52. פריגו ישראל	53. נייס			

לא מתכוון להשאיר דבר. נוצרת שכבה קטנה מאוד שמ" תעשרת בזכות כישרון, ו-95% שנשארים מאחור. חב" רות שאומרות שישאירו כאן פיתוח לא אומרות אמת כי זה לא מעשי - למעט בחברות כמו אינטל שיש להן מרכזי מצוינות בעולם כחלק מהתפיסה הניהולית. אבל כשלוקחים בגוריי צבא עם כישרון שלא יודעים מה זה תעשייה והם מתכווננים לאקזיט, זה לא בונה יכולת תע" שייתית אמיתית. אי אפשר להחזיק מדינה רק עם גוגל ופייסבוק".

המודל שלאורו צריכה ישראל לפתח את המגזר הת- עשייתי שלה, טוען שלגי, הוא רווקא גרמניה, שכלכלתה עדיין נסמכת ברובה על תעשייה מסורתית. "בתעשייה בריאה יש מרכיב של חברות היי טק לצד תעשייה קלאי- סית", הוא אומר. "גם ארצות הברית מתחילה להחזיר הביתה ייצור בסיסי. הגרמנים נשארו נאמנים לתעשיות קלאסיות, וגרמניה יחסית למדינות אחרות במצב טוב יותר. אנחנו צריכים לחקות את גרמניה. המדינה צריכה להשקיע ביצירת חברות תעשייתיות בינוניות או גרר- לות. להצמיח תעשייה בריאה. יש אוסף אדיר של תע- שיות קטנות שצריך לתת להן פוש למעלה כדי שיהפכו לגדולות. המכשול שלהן הוא האיכות הניהולית. ישראל צריכה לשאוף לכך שמוצרים Made in Israel יהיו מותג".

גם שמואל ברקן, מנכ"ל משותף בפריסקייל ישראל המפתחת שבבים ורכיבים אלקטרוניים לתעשיית הת- קשורת, סבור שהמשק זקוק לעוד חמש-עשר חברות גדולות שיהפכו לבינלאומיות יותר משנחוצים לו עוד ועוד סטארט אפים: "ההיי טק הישראלי מבזר מאוד עם כ-2,500 חברות שמחזורן השנתי נמוך מ-20 מיליון דולר, לעומת כמה מאות שהמחזור שלהן גבוה יותר. אנו עדים להמון חדשנות עם כמות אקזיטים עצומה, ולריכוז של כמחצית ממהגרסי המו"פ הישראליים במרכזי פיתוח של חברות בינלאומיות גדולות, יציבות ומצליחות. בשורה התחתונה - המון ניסיונות להפוך קניין רוחני להרבה כסף ומהר באמצעות הקמת סטארט אפים, או באמצעות עבודה במרכזי פיתוח של חברות בינלאומיות. התוצאה היא בלימת הגירול בתל"ג של ההיי טק".

לטענתו של ברקן, כדי להצמיח כהיי טק הישרא- לי חברות בינלאומיות גדולות דרושות אסטרטגיה ומי- נהיגות עסקית. אלה ימקדו את כל המרכיבים החיוביים בהיי טק ויהפכו אותם להצלחה בינלאומית באמצעות הבנת הזירה התחרותית והיכולת להיכנס לשיטופי פער- לה עם גופים מקומיים ובינלאומיים. "חשוב גם לנתק את הזיקה ההדוקה הקיימת כיום בין המנהלים לבין הגר- פים שהשקיעו בחברה ורוצים לראות במהרה החזר על השקעתם", הוא מוסיף. "בגלל הזיקה הזאת יורדת רמת המקצועיות הניהולית וניתנת העדפה למשקיעים על פני טובת החברה".

ישראל מקוב, לשעבר מנכ"ל טבע וכיום בין שאר תפי- קידיי חבר במועצת המנהלים של גיוון אימגינג, נמנה אף הוא עם מתנגדי מדיניות המימושים. "אני הייתי מהד ראשונים שהתנגדו לזה", הוא אומר. "ההון האנושי שלנו המבורך בחדשנות וימות הוא משאב טבעי, והמימושים

18.38x24.41	37	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33180683-2
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					

לנצח נבנו | שאלת מיליארד הדולר

כיצד צריך להיראות צי החברות הישראליות?

**"אם סטארט אפ ישאף להיות חברה גדולה מאוד, קיימת סבירות גבוהה יותר שהוא ייסגר או יפשוט רגל. יכולות הניהול הישראליות הן לא מהמבריקות בעולם"** שלמה מרקל, סגן נשיא חברת ברודקום העולמית



**"בעולם מקנאים בישראל על היכולת להצמיח סטארט אפים רבים כל כך ומנסים להבין את התופעה ולחקות אותה. אם כולם רוצים להיות כמו ישראל, אז כנראה שזה לא כל כך נורא"** שאול זינגר, מחבר הספר "מדינת הסטארט אפ"

**יותר סטארט אפים בבקשה!**



**"לרוב החברות האנושיות יש בעיה קשה מאוד עם דברים מסוכנים. אנחנו מצוינים בזה, יש כאן תרבות גדולה מאוד של יצירתיות שמשמשת מושא לקנאה בעולם. השאיפה צריכה להיות שחברות גדולות יגיעו מחו"ל ויתקעו כאן יתר" יוסי ורדי, משקיף היי טק**

בתעשייה יורעים שיש כאן עשרות חברות שהן תולדה של פעילות אינטל, כולל חברות שמתכננות שכבים, או מייצרות ציוד למפעלי סמיקונדקטורס."

ניסיון העבר, אומר ורדי, מלמד שחברות ישראליות גדולות לא בהכרח הבטיחו יציבות תעסוקתית לאורך זמן. "רבות מהן לא החזיקו מעמד", הוא אומר. "החל מאוניית הרגל סאיטקס, דרך אלסינט וקומברס וכלה במרקורי. כשבונים חברה גדולה נתקלים בבעיות ניהול ושיווק והנפקה בבורסה - מכות מצרים מכאן ועד הורעה חרשה. בנוסף, צריך לרכוב על הגלים בשוק העולמי והשאלה היא איך מכל זה בונים דבר יציב. כשבאה חברה זרה גדולה וקונה חברה ישראלית עם רעיון, היא לא לוקחת את המוח ובורחת. בהרבה מקרים היא מקימה כאן את המפעל שלה, מביאה ידע ניהולי וכספי ויכולת הפצה בינלאומית."

לדברי ורדי, נוצרה בישראל סביבה עסקית שבה החבי רות המקומיות הקטנות מספקות ידע, והחברות הבינלאומיות הגדולות לוקחות אותו והופכות אותו למשהו גדול. "אנחנו הישראלים מצוינים בלקחת רעיון ולתת לו לבצבץ", הוא אומר. "אנחנו משתלה, וזה שלב מאוד מסוכן שדורש נחיצות, התעקשות ורבקות במטרה. לרוב החברות האנושיות יש בעיה קשה מאוד עם דברים מסוכנים. אנחנו מצוינים בזה, ואני יודע זאת מהכמות המדהימה של פניות שאני מקבל מאנשים שהאש הזו בוערת בעצמותיהם. אני מדבר עם יזמים בספרד שאומרים שהם רוצים מקום עבודה קבוע, לא מסוכן. גם בגרמניה וביפאן פוחדים מהסיכון. היתרון היחסי הישראלי כולל גם יצירתיות ושפתנות. יש כאן תרבות גדולה מאוד של יצירתיות שמשמשת מושא לקנאה בעולם. השאיפה צריכה להיות שחברות גדולות יגיעו מחו"ל ויתקעו כאן יתר."

הקמת חברות ומכירתן היא תופעה ברוכה, מרגיש ורדי. "אני מתנגד לניסיון להציג את האקזיטים כאילו זה משהו לא פטריטי. כשעושים אקזיטים, החברות הגדולות לוקחות את הקטנות ועושות מהן משהו יותר טוב". לדבריו, חברות סטארט אפ יכולות לשמש גם מנוע צמיחה לתעסוקה במשק.

המהירים גורמים לכך שאנחנו מנצלים אותו בשלב מאוד נמוך של שרשרת הערך. אי אפשר לקיים לאורך זמן רק תעשייה של סטארט אפים. חברות סטארט אפ צריכות לעבוד לצד חברות גדולות שיתפתחו כאן, ויהיו הלב של היכולת להתחרות בזירה הגלובלית."

יש לעודד יותר בנייה של חברות גדולות, אומר מקוב, אך גם להכיר בכך שלא כל חברת סטארט אפ יכולה להפוך לחברה גדולה. "בניית חברה היא עניין של תרבות", הוא אומר. "גיוון אימג'ינג, למשל, היא מודל לחברה ישראלית שיכלה לבצע מימוש ואז לא היינו שומעים עליה יותר, אך בחרה בדרך אחרת. היא פיתחה מוצר עד הסוף - גלולה המצלמת את מערכת העיכול - ואחר כך נכנסה לתהליך של רישום פטנט ומכירות, כולל הקמת חברות ננות בחו"ל. ממצב של סטארט אפ היא נתנה עצמה כחברה גלובלית. וזה התאפשר מכיוון שהיתה לה הנהלה טובה ומועצת מנהלים שהיו בה אנשים שהיו מוכנים להעז ולהתמודד."

מקוב אינו מתנגד למימושים מהירים כעיקרון, אך חושב שלכלכלה הישראלית בכללותה חשוב יותר לטפח דווקא את החברות הגדולות. "יש הרבה חברות שיוצרות איזה מוצר שהוא מרכיב במשפחת מוצרים, ואין להן סיכוי להתמודד בשוק העולמי אלא אם ימכרו את הטכנולוגיה או את המוצר למי שיכול לעשות זאת, אבל כמדינה חשוב מאוד שיהיו לנו הרבה חברות גלובליות ישראליות, בינוניות או גדולות. היכולת הבת קיימא שלנו להתחרות בעולם נובעת מתעשייה תחרותית שצומחת."

**שכונת החשתלה**

מהצד השני של המתרס נמצאים כמובן אנשי הסטארט אפים עצמם, ובראשם יוסי ורדי. לדעתו של ורדי, סדר העדיפויות ברור כשמש: למדינת ישראל יש נכס ששאר העולם מקנא בו, וברור שעליה לטפח אותו. חברות גדולות? ורדי סבור כי אלה כבר נמצאות כאן: "יש חברות גדולות בארץ. הן רק נקראות משהישראל - אינטל ישראל, גוגל ישראל.

18.19x23.84	38	34	עמוד	THE MARKER	06/08/2012	33180687-6
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300						

צילומים: עופר קנין, מיכל חלבין, דוד בכר, אוליבייה פיטוסי, איציק בן מלכי, אמיל סלמן



**"ברור שהיה טוב אם היו עוד 10 חברות כמו ישקר, מלאנוקס, צ'ק פוינט ונייס, אבל השאלה היא על חשבון מה. הפוטנציאל של כוח האדם כאן הוא לא בלתי מוגבל, ואם זה מגיע באופן קיצוני על חשבון חברות סטארט אפ, גם לזה יש מחיר" מנכ"ל משרד האוצר לשעבר, חיים שני**



**"אם חברה הגיעה למסקנה שהתשואה הכי גבוהה שתקבל היא במכירה, היא צריכה לעשות את זה. הכי טוב לבעלי המניות ולמדינה שיהיו חברות גדולות" מייסד ומנכ"ל מלאנוקס, אייל ולדמן**

**דרוש: תמהיל חברות חדש**



**"המטרה שלי היא לדאוג שתהיה אפשרות לגדל חברות גדולות, כי אין לנו מספיק כאלה. המטוטלת נוטה כיום יותר לקטנות, מצב שמייצג את היתרון התחרותי והנטייה התרבותית שלנו" המדען הראשי במשרד התמ"ח, אבי חסון**



**"בחברות קטנות אין פיתוח קריירה, וזו בעיה מבחינת המשק. חברה גדולה מנצלת טוב יותר כוח אדם, מתחשבת יותר בנשים ומפתחת שדרה ניהולית שיכולה להצמיח אחר כך חברות אחרות" ראש המועצה הלאומית לנכללה במשרד ראש הממשלה, יג'ין טנדל**

דו"ח בעניין המשק האמריקאי מראה כי ב-2009 רוב מקומות העבודה שנוצרו היו מעסקים קטנים. על פי הסטטיסטיקה הישראלית, ב-2006 עברו 5.7% מכח העבודה בהיי טק, ואילו ב-2011 כבר הגיע שיעורם ל-10%. "זה גידול של כ-100% בחמשישש שנים, ועוד בזמן מפולת. אז הכיוון מתאים", הוא אומר.

את ההתלהבות הכלתית מסויגת של ורדי מבקש לצנן מנכ"ל משרד האוצר לשעבר, חיים שני, שכיהן לפני כן כמנכ"ל יצרנית מערכות התקשורת הממוחשבות נייס. "בריון על ההיי טק והמימושים, השאלה המרכזית היא המינוח", אומר שני. "במשק שהתעשייה הטכנולוגית מהווה אחוז די משמעותי מהתוצר ומשמעותי מאוד מהיצוא, כנראה שיש מקום להכל, ולכל אחת מהחברות בשרשרת יש ערך".

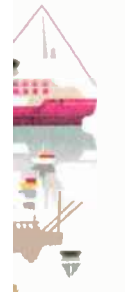
שני, שמקים בימים אלה קרן שתשקיע בחברות המוכרות ב-10 מיליון דולר ותצמיח אותן לחברות המוכרות בכ-100 מיליון דולר, מסביר כי חברות זרות גדולות פועלות במשק באחד משני רפוסים: הקמת מרכזי פיתוח, כפי שעשו מיקרו טופט וגוגל; והקמת מרכזי פיתוח וייצור, ברומה לאלה שהי קימו HP אינדיגו, אפלייר מטריאלס, אינטל ואחרות. במקרה הראשון החברה האם מעבירה לעובדים בארץ שכר ושומי רת את החדשנות אצלה, והמשק מרוויח מהתעסוקה ומהיריע שהיא מספקת, שיכול לזלוג למקומות אחרים. במקרה השני, הרווח למשק הוא בתעסוקה במגוון רחב של מקצועות, כולל ייצור וניהול עסקי, ובכך שמכירות היחידה הישראלית של החברה נוקפות לטובת המשק הישראלי. במקביל לשי ציר רות אלה פועלות החברות הגדולות הישראליות, שמנהלות מישראל באופן מלא. כאלה הן טבע, אמדוקס, צ'ק פוינט, מלאנוקס ונייס. הן מחזיקות בארץ עובדים בתחומי פיתוח, ניהול ופעילויות נוספות, ומכירותיהן מתבצעות מישראל.

"שילוב של כל המרכיבים הללו הוא בריא למשק, יוצר הפריה הדדית ומעודד מעבר של עובדים בין החברות", אומר שני. "השאלה היא אם המינוח של אקוויטים בישראל כחלופה לצמיחת חברה הוא כשל שוק או הזדמנות. חברות נתמכות

קרנות הון סיכון נמכרות בישראל במחירים הנמוכים בעשרות רבות של אחוזים מהמחיר הממוצע של חברות מקבילות באר- צות הברית. גם המעטות שיוצאות להנפקה עושות את הצעד במחירים הנמוכים בעשרות אחוזים לעומת חברות מקבילות בארצות הברית. מעבר להפסד הכנסות ליוזמים ולמשקיעים, הן לא ממצות את הפוטנציאל שלהן להפוך לחברות משמ- עותיות יותר".

אקויט אינו מילה גסה, סבור שני, אבל גם אינו בהכרח ברכה - לא לחברה בפרט ולא למשק בכלל. "ברור שיש חברות שאם הן נמכרות בשלב מוקדם בסכומים מאוד גבוהים, בהחלט יש בזה היגיון כלכלי למשקיעים, אך מאחר שמחיר המכירה הממוצע בישראל ב-10 השנים האחרונות הוא 44 מיליון דולר, אני מניח שיש מקרים רבים שבהם היה לחברות שנמכרו פר- טנציאל לצמוח ולעשות אקוויט במחיר גבוה יותר ובתסריט שונה. אני טוען שאם חברות יחכו עוד כמה שנים לפני מימוש, התשואה ליוזמים, למשקיעים ולמשק תהיה גדולה יותר".

לדבריו, יש כמה הסברים למימושים המוקדמים: "קיימים מצבים שבהם זו החלטה עסקית נכונה, אם זו הצעה שאי אפשר לטורב לה. יש מצבים שחסר מימון, או שחסרה אמונה או תמיכה ביכולת להמשיך לבנות את העסק בתחרות גלובלית.





19.08x24.73	39	34	עמוד	THE MARKER	06/08/2012	33180690-0
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300						

לנצח נבנו | שאלת חיליארד הדולר



פחות סטארט אפים בבקשה!

"האקזיטים מותירים אחריהם אדמה חרוכה. העיתונות מהללת אותם, אבל מי שקונה את הסטארט אפים לא מתכוון להשאיר כלום. נוצרת שכבה מאוד קטנה שתתעשר בזכות כישרון, ו-95% שנשארים מאחור" מנכ"ל רפאל לשעבר, גיורא שלגי

"אי אפשר לקיים לאורך זמן רק תעשייה של סטארט אפים" ישראל מקוב, לשעבר מנכ"ל טבע



לעשות את זה", הוא אומר. "אם היא חושבת שיש לה סיכוי להצליח כגדולה, ראוי שתמשיך. הכי טוב לבעלי המניות ולמדינה שהיו חברות גדולות."

בניגוד ליוסי ורדי, ולדמן רווקא מעדיף שהחברות הגדולות הפועלות בארץ יהיו ישראליות ולא זרות. "אנחנו חייבים חברות יציבות ולא זרות כי אז רוב הכסף נשאר בארץ", הוא אומר. "חברה ישראלית משלמת כאן לנותני שירותים כמו חברות ביטוח, רואי חשבון ועורכי דין וזה הרבה מאוד כסף שנשאר כאן. חברות גדולות שבסיסן בישראל מחזיקות עשרות מיליוני דולרים בכנקים בישראל. חברות אמריקאיות לא מחזיקות כסף בישראל. אנחנו מפעילים את רוב השיי רותים בישראל, כמו ניהול ייצור, תכנון ייצור, ומייצאים כמה שיותר. מלאנוקס מעסיקה 1,000 עובדים, רובם אנשי פיתוח, אך גם אנשי תפעול, כספים, שיווק ומכירות ותמיכה בלקוחות."

שלמה מרקל, סגן נשיא חברת ברודקום העולמית העוסקת בפיתוח וייצור שבבים לתקשורת קווית ואלחוטית, חולק על ולדמן בנושא זה. מרקל מסביר שבפעילותה בישראל מנסה ברודקום לשלב בין היתרונות של חברה גדולה לבין אלה של סטארט אפ, ועושה זאת באמצעות רכישת חברות צעירות והשאת פעילותן כפי שהיא - בלי להטמיען בחברה האם. "אני לא מקבל את הגישה שלפיה טוב יותר שהחברה תהיה ישראלית", אומר מרקל. "מה היתרון של חברה שנוסדה ביישראל, כמו טבע וצ'ק פוינט? אם מאפשרים לחברה להירכש מייצרים עבודה ושומרים על האנשים. חברה כמו ברודקום שרוכשת חברות סטארט אפ מייצרת מרכזי פיתוח והכנסה למדינה. בנוסף, נוצר שיתוף פעולה בין הפעילות בחו"ל ליישראל, כי חברה גלובלית יכולה לאפשר הרבה אופציות. זה מניע את הכלכלה ומגדיל את התל"ג."

"אם סטארט אפ ישאף להיות חברה גדולה מאוד, קיימת סבירות יותר גבוהה שהוא ייסגר או יפשוט רגל", ממשיך מרקל. "ולדמן טוען שצריך לגדול, אבל כמה חברות כמו מלאנוקס יש? כמה סטארט אפים הפכו לגדולים? רובם נקנו או פשטו רגל. לעשות מרקטינג מישראל יותר קשה מאשר לגור באירופה ולעשות את זה משם, ויכולות הניהול היש-דאליות הן לא מהמבדיקות בעולם. כדי להפוך חברה לגדולה צריך גם היבט ניהולייצירתי ואופרטיבייציורי. אין מה לעשות, הישראלים טובים מאוד ביצירתיות, באלתור, אבל לא ידועים בייצור יעיל, בניהול חברות גדולות או במרקטינג."

סוגיית איכות הניהול בחברות הישראליות היא מוקד למחלוקת קשה, ורבים מציינים אותה כאבן גף משמעותית המונעת מהן להפוך לחברות גדולות. בנושא זה מייצג ולדמן דעה

זה לא טריוויאלי. לבנות חברה משמעותית זה אתגר שלא כל אחד רוצה בו או מעוניין בו. עם זאת, יש הזדמנות בארץ כי יש בגרות ויזמים שכבר עברו סיבוב או שניים של מכירה ויש להם תיאכון וניסיון לבנות חברות יותר משמעותיות."

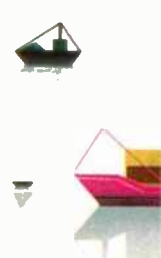
מה שחסר בארץ, מסביר שני, זה ניסיון בניהול חברות גדולות. "יש הרבה אנשים מוכשרים, השאלה היא הניסיון. ככל שהיו יותר חברות שמוכרות מעל 100 מיליון דולר, כך יהיו יותר אנשים שלאחר מכן יוכלו גם להצטרף לחברות יותר קטנות. דוגמה קלאסית היא בוגרי סאיטקס, שהגיעה לשווי של 700 מיליון דולר. לאחר מכירתה הם תרמו מניסיונם לעשרות חברות קטנות יותר."

בנוגע לתרומתן של חברות גדולות למשק, אין לשני ספק: "ברור שככל שהחברה גדולה יותר וכתוצאה מכך מחזיקה יותר מרכיבים כמו ייצור, שיווק, כספים ומינהלות, יותר קהלים מהציבור הישראלי יהיו חלק מהתעשייה הזאת. לחברה גדולה יש ערך מוסף. אבל האם מעבר לכוחות השוק והשיח הציבורי, הממשלה צריכה לעשות משהו לקדם הצמחת חברות גדולות? בזה אני לא בטוח. יש תמריצים כמו מיסוי וחוקי עידוד. אולי כוחות השוק יגרמו לדברים להסתדר". בכל מקרה, מזהיר שני, יש להיזהר שהצמיחה לא תבוא על חשבון שכבת הבסיס של חברות ההונק. "ברור שהיה טוב אם היו פה עוד עשר חברות כמו ישקר, מלאנוקס, צ'ק פוינט ונייס, אבל השאלה היא על חשבון מה. הפוטנציאל של כוח האדם כאן הוא לא בלתי מוגבל, ואם זה מגיע באופן קיצוני על חשבון חברות סטארט אפ, גם לזה יש מחיר."

שאלה של ניהול

חברת מלאנוקס שהוכיר שני מפתחת ומייצרת רכיבים להעברת מידע בין שרתים למערכות אחסון מידע, והיא דוגמה טובה לחברת היי טק ישראלית שהוקמה מתוך מטרה מוצהרת להפוך לחברה גדולה המוכרת ביותר ממיליארד דולר בשנה. מייסד ומנכ"ל החברה, אייל ולדמן, היה בעבר בין מייסדי חברת השבבים גלילאו שנמכרה למארוול תמורת 2.7 מיליארד דולר. לדבריו הקים את שתי החברות במטרה להיפוך אותן לגדולות, אולם חילוקי דעות עם השותף בגלילאו הובילו אותו לדרך אחרת. כיום, לאחר שמימש את אחזקותיו בגלילאו והוביל את מלאנוקס להנפקה בבורסה (ב-2007), יכול ולדמן להתמסר להפיכתה של החברה שלו למגה חברה, ללא לחץ מצד שותפים ומשקיעים.

אף שהוא תומך בעידוד צמיחתן של חברות גדולות, ולדמן לא רואה במימושים המהירים בעיה: "אם חברה הגיעה למסקנה שהתשובה הכי גבוהה שתקבל היא במכירה, היא צריכה



17.51x23.43	40	34	עמוד	THE MARKER	06/08/2012	33180694-4
שמואל נאמן מוסד למחקר חדיניות לאומית בטכניו - 85300						

חברות גדולות, כי אין לנו מספיק כאלה. המוטלת נוטה כיום יותר לקטנות, מצב שמייצג את היתרון התחרותי והנטייה התרבותית שלנו. אסור לומר שמימושים זה רע, אבל צריך לדאוג שלאורך זמן תהיה אפשרות לבנות חברות גדולות."

אחת החלופות הנבדקות, ואומר חסון, היא פיתוחם של כלים נוספים לעידוד שיתופי פעולה בין כמה חברות מאותו תחום, באופן שיאפשר למזג אותן לכדי חברה אחת, גדולה יותר. "יש חברות ישראליות הפועלות כארץ בתחומים מאוד דומים, שלו היו משלכות ידיים היו יוצרות מסה קריטית. בתחום המובייל, לדוגמה, קיימות כמה חברות בינוניות בתחומים דומים. קרן השקעות צריכה לזהות הזדמנויות כאלה ולעשות מיוזמים. אפשר לחשוב על קרן ישראלית, כמו קרנות דו לאומיות, שתסייע בשיתופי פעולה בין שתי חברות ישראליות. או לתת ערבות מרינה למימון מיוזג המלווה בהלוואה מהבנק."

במקום לתהות על המחסור בחברות ענק במשק, חסון מציע להסתכל על חצי הכוס המלאה, ולראות בה חברות דוגמת גיוון אימג'ינג, מלאנוקס וקונדראיט שמוכרות כל אחת במאות מיליוני דולרים. "חשוב לזכור כמה דברים מק-לים", הוא אומר. "אחד מהם הוא שתעשיית ההיי טק צעירה מאוד. אנחנו אהבים לרוץ מהר, אבל לבנות חברות גדולות לוקח זמן. היום יש בעולם יותר קרנות שמשקיעים כלכליים מעדיפות לדחות מימוש של חברה שמוכרת ב-100 מיליון דולר בשלוש שנים, ולחכות עד שתשלש את מכירותיה. יש יותר יזמים בוגרים שכבר ביצעו מימושים, וזה מוריד מהלחץ לממש מהר."

### למי יש כוח לצמח

פרספקטיבה רחבה יותר על המחלוקת מציע שאול זינגר, שחיבר עם רן סינור את הספר "מדינת הסטארט אפ", שבו ניסו לפצח את קוד היזמות הישראלית. כמו ורדי, גם זינגר טוען שעצם הריון על מימוש מוקדם או הצמחת חברות מחמיץ את העיקר. "זה מראה שלא התחלנו להבין מה המשמעות של זה שאנחנו אומת סטארט אפ, ושנאשים לא מבינים מהו הנכס הישראלי", הוא אומר. "אם הם היו מבינים כמה חשוב השלב של הסטארט אפ בתוך הסביבה הכוללת, הם היו מתייחסים

לא שכיחה וטוען שאין בארץ בעיות ניהול שמונעות הצמחת חברות. למעשה, הוא אומר, מנכ"ל ישראלי יכול לנהל חברה ישראלית צומחת טוב יותר ממנכ"ל זר: "הבאת מנכ"ל מחו"ל לרוב לא מצליחה בחברות ישראליות, כי התרבות שונה. הם עוברים בצורה אחרת. חברה ישראלית צדיכה מנכ"ל ישראלי, כמו שדוב החברות היפאניות מעסיקות מנכ"ל יפאני. מנכ"ל ישראלי הוא גורם להצלחה, לא לכישלון. דווקא מנכ"ל זר עלול להוביל לכישלון, ואני רואה את זה בהרבה מקרים."

### הנפתח שמחזיקה החדינה

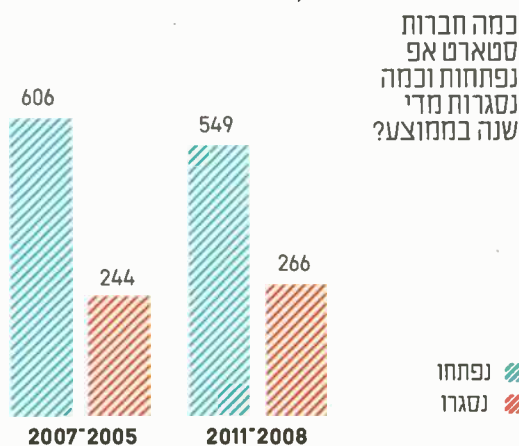
גם ראש המועצה הלאומית לכלכלה במשרד ראש הממשלה, יוג'ין קנרל, סבור שסטארט אפים ישראלים סובלים מבעיית ניהול שמעכבת את צמיחתם. "אין פה מנהלים רבים שניהלו חברות היי טק כמו בארצות הברית, וזה מאט את היכולת שלנו להצמיח חברות גדולות בטווח המידי", אומר קנרל. "זה לוקח זמן, אבל זה לא אומר שלא קמות פה חברות שהמטרה שלהן היא להיות גדולות. זה קורה על ידי משקיעים ויזמים שעשו את האקזיט הראשון ועכשיו יש להם סבלנות. הם כבר לא צריכים לדאוג למשכנתא ולדירה לילדים. המטרה שלהם היא לבנות חברות משמעותיות."

גם לשוק העבודה הישראלי יש מה להרוויח מצמיחתן של עוד חברות גדולות, אומר קנרל. "חברות גדולות עושות תכ-נון יותר טוב של מיצוי כוח אדם לטווח הארוך. מפתח שהוא גאון בגיל 30-35 יכול לתרום לתעשייה גם בגיל 50, אם היא יודעת לפתח את הקריירה שלו. בחברות קטנות אין פיתוח קריירה, וזו בעיה מבחינת המשק. חברה גדולה מנצלת טוב יותר כוח אדם, מתחשבת יותר בנשים, מפתחת שדרה ניהולית שיכולה לצאת אחר כך לחברות אחרות וזה חשוב, כי אנשים נוטים לעשות אותן טעויות, ומנהל עם ניסיון יכול למנוע חזרה עליהן". עם זאת, הוא מרגיש כי על המדינה לעודד את הקמתן של חברות סטארט אפ ולהימנע מפגיעה בהן. "היתרון היחסי של ישראל הוא בהון אנושי מאוד ייחודי, מקורי, יוזם וחדשני. קשה למצוא את כל אלה באותה כמות או יחס לנפש בעולם, והמדינה צריכה למנף את זה", הוא אומר.

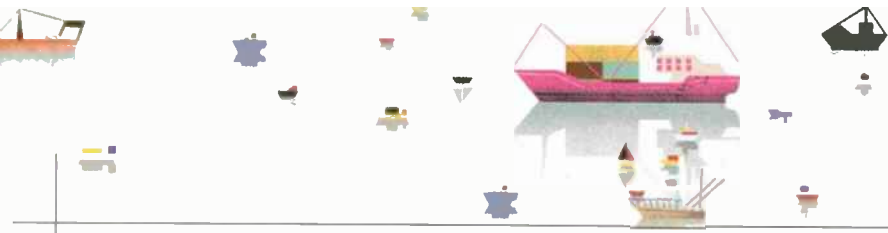
המפתח להצמחתן של חברות גדולות, אומר קנרל, טמון בפיתוח תשתית שתאפשר לחברה שרוצה לגדול להישאר ישראלית. תשתית זו צריכה לכלול פיתוח הון אנושי שיאפשר לחברות לצמוח, הכשרת עובדים או החזרת ישראלים מחו"ל, אמצעי מימון כמו קרן השקעות ופעילות בתחומי הכספים והשיווק של חברות גדולות. אחד הצעדים שעושה המדינה בכיוון זה הוא ההקלות שהיא מעניקה כבר עתה לחברות ישראליות גדולות המעוניינות לרכוש חברות ישראליות קטנות. יש חברות שמתחילות לממש את ההקלה, כמו קונדראיט. "אם 2,000 עובדי סטארט אפים היו משתלבים ב-40 חברות גדולות, התרומה למשק היתה יותר גדולה, אבל האם הם היו עוסקים בפיתוח באותה יעילות? לא בטוח. לאותו סטארט אפ שיש לו חידוש טכנולוגי ופוטנציאל להפוך לחברה גדולה, צריך לספק תנאים שיאפשרו לו לגדול. אם אין לו אפשרות לגדול, עדיף שהמפתחים ימכרו את הרעיון."

המרען הראשי במשרד התמ"ת, אבי חסון, המשמש גם יועץ לממשלה בנושא חברות עתירות ידע, מספר שבאחרונה החל סיעוד מוחות עם משרד האוצר בשאלה כיצד להצמיח חברות גדולות יותר. "המשק צריך גם חברות גדולות וגם קטנות", אומר חסון. "המטרה שלי היא לדאוג שתהיה אפשרות לגדל

### פחות נפתחים, יותר נסגרים



19.12x25.04	41	עמוד 34	THE MARKER	06/08/2012	33183895-0
שמואל נאמן מוסד למחקר מדיניות לאומית בטכניו - 85300					



## לנצח נבנו | שאלת חיליארד הדולר

**ישראל חקוב, לשעבר חנכ"ל טבע: "ההון האנושי שלנו, החבורך בחדשנות ויזמות, הוא חשלב טבעי. המימושים החהירים של סטארט אפים גורמים לכך שאנחנו חנצלים אותו בשלב נמוך מאוד של שרשרת הערך"**

בברזיל, בהודו ובמדינות נוספות. מה רע בזה? ממילא אנחנו מדינה קטנה ואין כאן מספיק עובדים להרבה חברות ענק".

### הנצח הוא קצר

אז מי צורק? אלה הטוענים שיש להפסיק לעודד את מגמת האקזיטים ולעבור לעודד יזמים להצמיח חברות מבור ססות וגדולות, מסוג "לנצח נבנו", או אלה הטוענים שיש לנצל את היתרון היחסי הישראלי הייחודי בעולם, ולהמשיך דווקא לעודד הקמת חברות סטארט אפ ללא קשר לעיתוי מכירתן?

נראה כי כדי לבנות צי אומיות מצנח דרושות למשק הישראלי עוד חברות ענק שיעסיקו מאות אנשי פיתוח ומהנדסים, יהפכו למגה יצואניות ויעשירו את קופת המדינה בהכנסות ממסים. ואולם בדרך להגשמת חזון המגה החברה הישראלית הבאה, עלינו לזכור כמה סייגים חשובים. הראשון - מאגר הכישרונות הישראלי אינו בלתי מוגבל, וחברות ענק לא נרצות יש מאין אלא נשענות על כוח עבודה ומשאבים מקרמיים, הנגזרים מגודל האוכלוסייה ומהיקף ההשקעה בחינוך טכנולוגי. לכן יש לשמור על איזון עדין בין תעסוקת אנשי מחקר ופיתוח בחברות אלה לבין העסקתם בחברות הסטארט אפ, ולהיזהר מאוד מפגיעה ביתרון היחסי שמעניקות חברות הסטארט אפ לישראל. חברת היי טק גלובלית גדולה שתצמח כאן תצמח כנראה מאחת מהן.

הסייג השני - יש לחשוב מחדש על האבחנה בין חברות גדולות שבסיסן בישראל לבין חברות זרות שמפעילות כאן שלוחות מקומיות. התמורה המיידית למשק מחברות ישראליות אמנם גדולה יותר, כי פעילותן המקומית נרחבת יותר ומניבה יותר מס, ואילו חלק מהחברות הזרות מבצעות כאן רק פעילות פיתוח. עם זאת, החברות הזרות מעסיקות את המפתחים הישראליים שלהן בחוד החנית של השוק העולמי, ומביאות אתן יכולות מתקדמות של ניהול ושיווק שחסרות במשק.

לבסוף, הבה נזכור גם ש"נצח" הוא מונח נזיל. ראוי אמנם שלצר גיבוריה של הכלכלה הישראלית, הסטארט אפיסטים המשחרים לאקזיט, נפנה מקום גם ליזמים חרוצים המשקיעים ממרצם בעבודה קשה ואפורה, ומצמיחים חכמות שהופכות להיות מובילות שוק בתחומן. עם זאת, עלינו לזכור שאין באמת דבר כזה חברות שנבנו לנצח, ושאישי לא יכול באמת להבטיח שהמשק הישראלי יגיע למנוחה ונחלה אם רק יקומו בו עוד חמש חברות ענק. נראה כי ההוכחה הטובה ביותר לכך נמצאת כיום בפינלנד: מצוקתה הנוכחית של נוקיה - חברה שבמשך שנים שימשה מודל נכסף עבור אלה המייחלים לעלייתה של ענקית מקומית - מעידה שגם מגה חברה שנראית כאילו נבנתה לנצח יכולה לאבד בתוך שנים ספורות את יציבותה אם לא תכין עצמה כראוי לתחרות בשוק הגלובלי. ■

אחרת לרעב ולאובססיה ליצירת מגזר של חדשנות. כל מדינה מנסה לפצח את זה. בעולם מקנאים בישראל על היכולת להצמיח סטארט אפים רבים כל כך ומנסים להבין את התופעה ולחקות אותה, ואם כולם רוצים להיות כמו ישראל, אז כנראה שזה לא כל כך נורא, אפילו שהחברות מבצעות מימושים מהירים. אני לא יודע אם צריך לעודד כאן הקמת חברות גדולות, אבל צריך לזכור שהחברה הגדולה הבאה תצמח מסטארט אפ".

חברות ענק ישראליות יקומו כשיזמים סדרתיים יבצעו כמה מימושים ויחפשו אתגר חדש, מעריך זינגר, אבל ברור לו שזו דרך שלא כולם ילכו בה. "כשיזם חושב אם לקחת את החברה שלו מ-100 מיליון דולר מכירות למיליארד דולר, הוא יודע שכדי לעשות את זה צריך שיווק, ניהול ודברים אחרים שהם מעבר לחדשנות. האתגר של צמיחה שונה לחלוטין, זו חיה שונה לגמרי. היום הישראלי חושב שהוא לא כל כך יודע איך לעשות את זה או שהוא לא כל כך אוהב את זה, ובכלל, כבר יש לו רעיון לסטארט אפ חדש, אז הוא מממש. זה לא בצע כסף או חוסר סבלנות. ההבדל בין שלב היזמות לבין צמיחה הוא משמעותי. אחרי שלושה חמישה סטארט אפים, היום יתקל באותה דילמה, אבל אז הוא כבר יידע קצת יותר על שיווק, מכירות וניהול, ותהיה לו סבלנות רבה יותר, כי הוא כבר הרוויח הרבה. אני חושב שאני רואה רצון לאתגר חדש אצל יזמים סדרתיים".

פריחת הסטארט אפים היא הזרמנות ענקית למדינה, מדינה גישה זינגר, אך היתרון הייחודי של ישראל עלול להישחק ולהיעלם אם לא נשכיל לנצל אותו. "אנחנו בחלון זמן שיישאר פתוח ב-10-20 השנים הבאות", הוא אומר. "בכל העולם יצמחו מגזרי חדשנות כמו בעמק הסיליקון ובישראל. בינתיים שני אלה מובילים בגודל ובמספר החברות, אבל זה מצב זמני. בעתיד הקרוב זה יהיה גם בהודו, ברזיל, סין, לונדון וברלין. חדשנות תבוא מכל מיני מקומות. זה כבר מתחיל, וזה יתגבר".

משמעות הרבה, אומר זינגר, היא שעלינו להימצא בכל אותן מדינות שמצמיחות חדשנות ולעזור להן. "הרבה יותר טוב יהיה אם החדשנות במדינות המובילות תצמח בשיתוף פעולה אתנו מאשר שזה יקרה בלעדיו", הוא אומר, ומוזכר את חברת מיינרד לאב הישראלית, שהתוכנה החינוכית שלה הובאה לברזיל על ידי יזם מקומי, וכבר נמצאת בשימוש של 300 אלף תלמידים. "זו רוגמה למצב שבו הפיתוח נשאר בארץ, ואילו השוק והמשקיע נמצאים בחו"ל, ולכן אני חושב שפחות חשוב לבדוק אם אפשר לבנות יותר חברות גדולות בארץ, ויותר חשוב להקים חברות גדולות עם מדינות אחרות. זה יותר מתאים לנו ככלכלה ויותר הגיוני מבחינת הערך. זה לא לבנות חברה כמו נוקיה, אלא לבנות חברה של מיליארד דולר שחלק מהעובדים שלה בישראל, וחלקם