

## "יזמים יעשו הכול למנוע את החלפתם, גם אם זה על חשבון החברה"

כך קובע מחקר של מנכ"ל חממת מעיין ■ המסקנה: "צריך להחליף את היזם כבר בהתחלה, או לא להחליפו כלל"

גלי וינרב 21:34, 03/06/2009

"יזמים שמרגישים שעומדים להחליפם, יעשו הכל לחיזוק מעמדם, גם אם הם פוגעים בכך בהצלחת החברה", כך אומר ד"ר צביקה בן-פורת, מנכ"ל חממת מעיין.

זו המסקנה העיקרית של עבודת הדוקטורט, עליה עבד בן-פורת בארבע השנים האחרונות בביה"ס למנהל עסקים של אוניברסיטת בן-גוריון. לדבריו, "הדבר מתבטא בכך שהם אינם מבקשים עזרה ולא משתמשים באאוטסורסינג, אם הדבר נתפס כמחליש את כוחם. הם גם לא משתפים פעולה עם מומחים שהושתו עליהם, כשהאחרונים נתפסים כמאיימים עליהם".

זה לא שהיזמים מעוניינים לחבל בחברה, מבטיח בן-פורת. הם פשוט משוכנעים שהם ה-DNA שלה ואין לה סיכוי לשרוד בלעדיהם. מנקודת מבט כזו, הדאגה למעמדם האישי הינה המשימה הראשונה במעלה במסגרת הדאגה לחברה.

היזמים, כך טוען בן-פורת, מבינים שעדיף להיות חלק קטן מחברה מצליחה מאשר מובילים בלעדיים של חברה כושלת. עם-זאת, הם משוכנעים שבמקרה שלהם, המשקיעים והמנכ"ל השכיר שהאחרונים מעוניינים להביא, לא מבינים את החברה כמותם. "לפעמים הם גם צודקים", אומר בן-פורת.

מסקנותיו המעשיות של המחקר הן המפתיעות ביותר. "על המשקיעים להחליף את היזם כבר עם כניסתם לחברה, או לא להחליפו כלל". כלומר, יש דווקא להותיר את היזם בעמדת הניהול הכללית ולחזק את מעמדו. רק אם ירגיש בטוח, הוא יחליט באופן לוגי ויסכים לקבל עזרה.

מסקנה זו חותרת תחת מודל "מנכ"לים שונים לשלבים שונים" המקובל על רוב קרנות ההון סיכון. המודל גורס כך: בשלב הראשון של החברה, שלב החלום והפיתוח, עליה להיות מובלת על-ידי היזם שהגה אותה, זה עם האש בעיניים, היצירתיות והרעיונות המהפכניים.

הקמת חברה היא דרך ייסורים, ושילוב של ברירה עצמית (רוב האנשים לא רוצים להקים חברות) וברירה טבעית (פחות ממחצית מהחברות שורדות שלב זה), מביא לכך שאל קו הסיום של שלב זה מגיעים יזמים עם אופי מאוד מסוים.

אלא שמיד לאחר-מכן, החברה עוברת משלב הילדות לשלב ההתבגרות, משלב הפיתוח לשלב הרגולציה והשיווק. אז היא זקוקה לאדם מנוסה, מציאותי, מקושר, עם עניין בתחומים כמו לוגיסטיקה ומימון - בקיצור, ההיפך מהיזם. החברה הבוגרת היא גם מושכת יותר עבור מנהל שכיר כזה.

למביט מהצד ברור שבשלב זה יש לשכנע את היזם בעדינות לפרוש או להסתפק בניהול החברה ברמה הטכנולוגית. לאיש אין אשליות שהמהלך הזה יהיה קל ליזם.

## חילוקי הדעות שבתום ירח הדבש

אולם, בשנים האחרונות ישנה תפיסה בקרב המשקיעים שאם יסבירו ליזמים את חשיבות התהליך הזה להצלחת החברה, אם יכינו אותם מספיק זמן מראש ואגב-כך ידאגו לפינוק האגו והכיס שלהם, היזמים ממילא יעדיפו לפרוש ולעשות את מה שהם עושים היטב - להקים מיזם חדש.

על-פי מסקנות מחקרו של בן-פורת, המודל הזה הוא הרסני "בתחילת הדרך, ככל שליזם ברור זמן רב יותר מראש כי יוחלף בהמשך, כך הנזק שהוא יכול לעשות בינתיים הוא גדול יותר".

בשלב ההשקעה היזם אכן מבטיח שיסכים בקלות להחלפה והוא מאמין בכך. אולם, לאחר שתקופת ירח הדבש עוברת, יש חילוקי דעות והיזם עלול לאבד אמון במשקיעים ובמנכ"ל השכיר המיועד, וכך חוזרים לדפוס שתואר בהתחלה.

אחד הגילויים המפתיעים בדוקטורט של בן-פורת, הוא שיזמים סדרתיים הם לא פחות מועדים להתנהגויות כאלו. "ייתכן שהם אפילו חשדניים ועצמאיים עוד יותר, כיוון שהם כבר נפגעו פעם אחת".