

כשחברה ישראלית רוכשת חברה ישראלית אחרת

בשנה החולפת חל זינוק במספר הסטארט-אפים הישראליים שנמכרו לחברות ישראליות. פנינו לשלושה מנהלים בהיי-טק, שניים מהם רכשו בעצמם חברות ישראליות, כדי להבין את התופעה

יואל צפירי

השנה החולפת, 2021, הייתה שנת שיא עבור ההיי-טק הישראלי בהיבטים רבים. מיוזגים וריכישות, הנפקות, מכירת חברות והפיכת חברות ישראליות ליוניקורנס. זו הייתה גם שנת שיא ברכישות פנים-ישראליות - בשנה החולפת חל זינוק במספר הסטארט-אפים הישראליים שנמכרו לחברות ישראליות - מ-21 ל-39. פנינו לשלושה מנהלים בהיי-טק כדי לנסות ולהבין את התופעה.

רוכשים טאלנטים ומחלקות פיתוח

"גיוסי הספאק הרבים שראינו השנה הם המאיץ המרכזי לעסקאות מיוזג ורכישה הרבות שראינו בחודשים האחרונים, ואלו שנראה בקרוב", אומרת ליסיה בכר-מנוח, שותפה בקרן קטליסט. "רבות מהחברות האלו הפכו לציבוריות לפני התאריך הצ"פוי, ובהערכות שווי גבוהות מהצפוי, מה שיוצר פער משמעותי לעומת המציאות. עם זאת, כדי לסגור על הפער, הן יכולות לרכוש חברות אחרות וכך להגדיל את פורטפוליו המוצרים או את ההכנסות שלהן. המחשה לכך ניתן לראות בביצועי מניות החברות שהונפקו - כאשר הפער הזה לא מתמלא, אנחנו רואים ביצועי מניות לא טובים".

לדבריה, עבור חברות סטארט-אפ בתחום האגריטק למשל, יש ערך עצום ברכישת גוף שהוא בע"ל של מוצר או של דאטה. הם יכולים כך להתמקד באיסוף דאטה על אדמה, מזג האוויר ומחלות. הדאטה היא המפתח ליצירת ערך מוסף ובידול לעומת חברות אחרות. "כשחברה ישראלית רוכשת חברה ישראלית אחרת, היא רוכשת את הטאלנטים שלה, את מחלקות הפיתוח ומתכנתים שקשה מאוד להשיג בשוק ההיי-טק הישראלי", היא מדגישה.

מה צריך כדי שעסקאות מיוזג ורכישה יצליחו? "הדבר החשוב ביותר הוא 'מיוזג תרבות'. יש ערך עצום בכך שחברות ישראליות רוכשות חברות ישראליות אחרות, מכיוון שיש להן תרבות משותפת. כשרוכשים חברה לא ישראלית, רוכשים טאלנטים ודאטה, אבל נתקלים באתגרים של אינטגרציה



ליסה בכר-מנוח | צילום: יח"צ

לאחר המיוזג לאור השוני בין התרבויות השונות".

לא הכל ניתן לייצר אורגנית

יוסי ברמיל הוא מנכ"ל סלברייט הישראלית, שרכשה רכשה באוקטובר 2021 את חברת Digital Clues הישראלית - חברה ישראלית עם יכולות מעולות בתחום פתרונות מודיעין ממקורות גלויים. הגודל של סלברייט כחברה מובילת שוק, גותן לדיגיטל קלוז חיבור לכוח מכירה משמעותי ופריסה בינ"ל רחבה, כמו גם התחברות לפורטפוליו שלם מקצה לקצה, אשר מסייע לגופי איכפת חוק ברחבי העולם בתהליך החקירה הדיגיטלית.

מה גרם לדעתך לתופעת הרכישות הפנים-ישראליות?

"יש פה תהליך של שנים שאנחנו רואים את תוצאותיו כעת. בסביבה הטכנולוגית הישראלית שלט בעבר טרנד מאוד ברור של פיתוח טכנולוגיה ומכירתה לפני שמתחילים לבנות עסק חזק. הווה אומר, חברות קטנות שהבעלים או היוזמים שלהן לא האמינו שיש ביכולתן להגיע לסדר גודל של חברה גדולה, השואפת לשלוט בשוק שלה. בינתיים, יש תהליך הדרגתי של שנים שמביא לשינוי מבורך. כתוצאה מטיוב שכבת הניהול ואיכויות הניהול בישראל, שחקל ממנו הוא ניהול בחשיבה ארוכת טווח, המטרה השתנתה וכיום נקודת המוצא היא איך לבנות חברות גדולות. לא איך לבנות חברות שירכשו על-ידי ענקיות שוק, אלא איך לבנות ענקיות בתחומן. בנוסף, חברות ישראליות שגדלו והגיעו לנתח שוק מרשים בתחומן גם טיפחו שרת מנהלים, שלאחר מכן מגיעים לחברות קטנות ובינוניות. הם באים מתוך חברות שעברו כגופים גדולים ומביאים איתם את התפיסה ואת החזון.

"כל חברה שרוצה לשלוט בשוק שלה תגיע במוקדם או במאוחר לתובנה שלא צריך או לא ניתן לייצר הכל אורגנית", הוא מוסיף. "צריך לבנות את החברה כמובילה, אבל גם כחברה שיוצרת לזרות מה חסר לה כדי להגיע למובילות שוק: אם בטכנולוגיה, אם בסגמנט לקוחות שחסר, או ברמת הגדלת היצע



יוסי ברמיל | צילום: שלומי יוסף

הפתרונות והיכולות. כתוצאה מכך אפשר לאתר חברות שיכולות לעשות לה את ההשלמה. חברה מובילה היא כזו שבונה את הפלטפורמה המתאימה, כך שחברות קטנות יכולות להיכנס תחת קורת הגג שלה. יש יותר ויותר חברות כאלה בישראל.

"ההכרה הזו גורמת לכך שגם חברות מחו"ל מוכנות להיכנס כיום על-ידי חברות ישראליות. זה מגיע מההכרה במובילות של ההיי-טק הישראלי, ביכולת יישום מהירה ואגרסיבית, מההכרה בכך שחברות ישראליות יכולות להיות מובילות שוק, וגם מההכרה שבישראל יש את הירדע איך מייצרים חברות צמיחה".

אילו תועלות זה מביא לחברה הרוכשת והנ"רכשת?

"החברות הישראליות הרוכשות מביאות את הצד החזק הישראלי של דינאמיות, אגרסיביות, חשיבה מחוץ לקופסה ורעב להצלחה. זוהי נקודת חוזקה ותועלת ישראלית לחברה הנרכשת. בנוסף, כשרוכשים חברה ממדינה שונה, עולה כמונח סוגיית פערי התרבות. כאתגר שיש להתמודד איתו. דווקא לנו הישראלים, יש יתרון יחסי במיוזג תרבויות עם יותר גמישות ממה שנוטים לחשוב".

צמיחה גדולה יותר בפחות משאבים

דוד דריי הוא מנכ"ל Anodot הישראלית, המתמחה בניטור אוטונומי של מידע עסקי. החבר"ה רכשה בנובמבר 2021 את Pileus הישראלית, שפיתחה פלטפורמה לניהול עלויות ענן. לדבריו, "הכסף הגדול שנכנס לתעשיית ההיי-טק לא מגיע חינם. הוא מגלם בתוכו חובת הוכחה של יכולת צמיחה בקצבים שלא הכרנו קודם בעולם ההיי-טק הישראלי. התהליך הזה יוצר אקו-סיסטם חדש של חברות גדולות מאוד, שמחפשות דרכים יותר מהירות כדי להגיע לאותם יעדים, וכמובן שרכישה היא אחת מהן. בין אם זה נועד לחזק את כוח האדם, או להוסיף טכנולוגיה שלא היתה קיימת, או כדי להאיץ את קצב הצמיחה של החברה על-ידי הגדלת היצע הפתרונות שלה (offering).



דוד דריי | צילום: ינאי רובחה

"דבר נוסף שקיים היום ולא היה קודם, הוא הבנה יותר עמוקה של עולם ה-SaaS והמדדים שמובילים אותו (unit economics). מרכיב ה-upsell (מכירת מוצרים נוספים לאותו לקוח) ומרכיב שימור הלקוחות הפכו להיות גורם מאוד חשוב בהערכות שווי של חברות. כידוע, עלות רכישת לקוח היא המר"כב היקר ביותר בתהליך המכירה, לכן, כל חברה שואפת להציע יותר לאותם לקוחות קיימים. פיתוח אפשרות upsell לא-אורגנית, כלומר על-ידי רכיש"ה, מאפשר צמיחה גדולה יותר בפחות משאבים. כאשר לחברה יש כבר בסיס לקוחות קיים, הרכישות מאפשרות לה לצמוח בצורה יותר יעילה".

מבחינת התבגרות האקו-סיסטם דריי מזהה כאן עוד אלמנט: נוצר סוג של "פער מעמדות היי-טקי". "אנחנו רואים חברות מאוד עשירות מול חברות קטנות שנאבקות, וכשיש פער כזה הוא מאפשר את הרכישות בתוך ישראל", הוא אומר. "לדעת, הרבה יותר נוח לרכוש חברה מקומית מאשר ללכת ול"צוד חברות לרכישה מחוץ למדינה, בעיקר מבחינת כוח אדם וסיכויים להצלחה. ידוע שרוב הרכישות לא מצליחות, אבל רכישה מקומית יכולה להגדיל את הסיכוי להצלחה, בעיקר בזכות העובדה שאין פערים תרבותיים.

עבור החברות הקטנות, המצב הנוכחי מאפשר אפשרויות לאקזיט שלא הכירו קודם. קורם חיפשו רק את החברה האמריקאית הגדולה שתרכוש אותן, ועכשיו יש עוד שחקנים בזירה".

אילו תועלות הרכישה הביאה לכם?

"במקרה של Anodot הרווחנו פה כמה דברים: חיפשנו דרך להרחיב את היצע היכולות שלנו בע"למות של עלויות ענן ועלויות קוברנטים. היכולת המצוינת של פילאוס שרכשנו, תאפשר לנו בטווח הארוך להיות החברה המובילה בתחום ה-business analytics - שמבטא צורך קריטי של הלקוחות, עסקים דיגיטליים גדולים ומבוססי דאטה. בנוסף, כתוצר לוואי של הרכישה, גם זכינו בכוח אדם וטאלנט מדהים שיוכל להאיץ הרבה חלקים בתוך החברה. באופן עקיף, זה יוביל אותנו להאצת קצב צמיחה".