

"לא להתרפק על העבר ועל התוכניות הגרנדיוזיות שהיו"

מנכ"לים ומנכ"ליות של חברות מצליחות מספרים איך התמודדו עם משברים בעבר, איזה טעויות עשו בדרך, אילו לקחים הפיקו ואיך יישמו אותם במשבר הנוכחי

ליה אור | mako | פורסם 24/06/22 00:14



אודי זיו, מנכ"ל ארניקס | צילום: אלי דסה, יחסי ציבור

אודי זיו, מנכ"ל היוניקורן ארניקס, הוביל שינוי דרסטי בהתנהלות

בשנת 2000 זיו היה מייסד משותף של Top Tier (עם ראובן ושי אגסי): "היינו בהכנות אחרונות להנפקה של מיליארד ויותר. באותה תקופה התנהלנו כאילו ההנפקה כבר קרתה, לקחנו את זה כמובן מאליו. ואז השוק קרס, ולא הייתה יכולת להנפיק". כשזיו והשותפים הבינו שההנפקה לא תקרה, הם עצרו מיד את תוכניות הצמיחה הגרנדיוזיות ושינו את התנהלותם באופן דרסטי: "מחברה שמגייסת וצומחת הפכנו להנהלה שמאשרת כל שקל". הסוף היה טוב, Top Tier נרכשה תוך פחות משנה על ידי SAP ב-400 מיליון דולר.

הלקח הראשון שהפיק זיו היה ההבנה ששום דבר לא בטוח עד שהוא קורה. "היינו בטוחים שמנפיקים ופתאום זה לא קרה", הוא מספר, "גם כיום חברות שורפות כסף במחשבה שתמיד אפשר לגייס, ופתאום אין גיוסים. צריכים להיות זהירים וצנועים לגבי ההנחות שלנו על המציאות ועל העתיד".

הלקח השני לדברי זיו היה – "כשיש משבר, צריך להגיב מהר, גם בחברה בריאה. לבצע התאמות ולחפש אלטרנטיבות. לא להתרפק על העבר ועל התוכניות הגרנדיוזיות שהיו". לקחים אלה מיושמים בארניקס כיום – "אף שהחברה בריאה מאוד, אנו רוצים להתנהל באחריות והאטנו את קצב גיוס העובדים. אנחנו עדיין מגייסים עשרות משרות, אבל הקפאנו לא מעט תפקידים. נוסף לכך, אנחנו דוחים חלק מההשקעות בתשתיות שמיועדות לשלבי הצמיחה הבאים. עשינו גם התאמות במודל הפעילות מול הלקוחות, כדי לתת מענה לצרכים המשתנים שלהם".

את הלקח השלישי למד זיו ב-2008, כשהוביל את חטיבת האנטרפרייז ב-NICE, שלקוחותיה בתחום הפיננסיים היו הנפגעים העיקריים מהמשבר. אף שהחברה היתה רווחית, ננקטו צעדים מניעתיים של צמצומים ואף הורדת שכר למנהלים בכירים. "אבל נזהרנו להמשיך ולחזק את יכולת הליבה, ושמרנו יד על הדופק כדי לצאת מהמשבר עם מומנטום חזק לכשיסתיים", הוא מספר. ואכן, בתום המשבר החברה חזרה לצמיחה, הגדילה פעילות ורכשה חברות, והשיבה את שכר המנהלים לקדמותו.

"אחרי משברים יש הזדמנויות", הוא מסכם, "וצריך למצוא את הקו העדין בין התנהלות אחראית לבין פגיעה ביכולת לצאת מהתקופה הקשה עם מומנטום גבוה. חברה שלא תהיה מוכנה לצמיחה בתום המשבר, תפספס את הזדמנות".



עמי גל | צילום: אופיר הראל, יחסי ציבור

עמי גל, מייסד משותף ומנכ"ל חברת SQream, החליט לפעול בקור רוח

זהו המשבר העולמי הרביעי של גל בתור יזם ומנהל. מהמשברים של שנת 2000 ו-2008 למד שהם אירועים ארוכי טווח שיכולים להימשך כמה שנים. עם זאת, הם עתירי הזדמנויות בתנאי שהארגון משכיל להבין את המצב במהירות, פועל בקור רוח לגיבוש אסטרטגיה שרואה את הנולד ומיישם אותה ללא סטיות.

להתפרץ מחדש. ללא ספק, זה לא משבר שיחלוף במהירות וטרם חווינו את החלקים הקשים שלו. לאור זאת, אנחנו נערכים לכך בכל המישורים".

"התמקדות בפתרונות הקריטיים": הלקחים שהופקו

תחילה הציגו בחברה הערכות מחודשת ברמת המוצר. "הפלטפורמה שפיתחנו מאפשרת לארגונים להפיק תובנות עסקיות המספקות להם יתרון תחרותי", מספר גל, "במסגרת ההיערכות שלנו אנו מתמקדים כיום אך ורק בחלקים של הפתרון שנתפסים על ידי הלקוחות שלנו כבעלי ערך קריטי, מגדילים את היתרון התחרותי שלהם וחוסכים להם כסף. בתקופה כזו נשקיע פחות בפיתוח של פתרון או פיצ'ר שהוא בבחינת Nice to Have ואינו אסטרטגי עבור הלקוחות שלנו".

שנית, ביצעו בחברה התאמה והתייעלות מהזווית של המשאב האנושי. "ההתמקדות בעיקר מאפשרת לקצץ בהוצאות ולהמשיך לפעול ולהשיג את המטרות ללא תלות במשקיעים", אומר גל. "נוסף על כך עצרנו כמעט לחלוטין את ניסוי כוח האדם, למעט מקרים חריגים. אם עובד או עובדת עוזבים את החברה, אנו נמנעים מהחלפה אוטומטית כפי שהיה בעבר ובוחנים נחיצות של כל תפקיד ותפקיד, אם ניתן לקדם בתוך החברה ולהתייעל. אנו ממשיכים לדאוג לרווחת העובדים אך כמו בעבר נמנעים ממסיבות ענק ומפגני ראווות אחרים ושומרים על התרבות הארגונית הצנועה".



דנה בש שלח | צילום: אלה פאוסט, יחסי ציבור

דנה בש שלח, מייסדת שותפה ומנכ"לית iTalent, הבינה את החשיבות שבשיתוף העובדים

החברה לגיוס טכנולוגי להייטק נוסדה ב-2010 וצמחה מדי שנה ב-100 אחוז. בשנת 2019 החברה מנתה כ-50 עובדים וכבר היתה רגע לפני מעבר למשרדים החדשים שנרכשו ממש באותם חודשים בבניין ספיר ברמת גן. אולם רגע לפני הכניסה אליהם, מגפת הקורונה טרפה את כל הקלפים.

"היינו רגע לפני כניסה של כל העובדים למשרדים החדשים, שיפצנו את המשרדים בעלות של מיליון וחצי שקלים, ממש קיבלתי מפתח ליד", מספרת בש שלח, "ואז, במרץ 2020, פרצה מגפת הקורונה שפגעה אנושות בענף ההייטק, ומצאנו את עצמנו במשבר רציני שעצר את כל הגיוסים במכה אחת. נכנסנו למצב של חוסר ודאות מוחלט, עובדים רבים בענף פוטרו או הוצאו לחל"ת, וכמובן שאנחנו כחברה המגייסת לענף הייטק מצאנו את

לשחרר את הנכס ואת המעבר. המטרה היתה להפחית עלויות ולשמר ככל האפשר את הצוות הקיים".

"לא לשקוע": הלקחים שהופקו

הלקח הראשון שהפיקו בחברה היה לדברי בש שלח "לא לשקוע ולחשוב רק על מה אני עוצרת כרגע ועל מי אני מוותרת, אלא אילו מנגנונים אני מרחיבה בארגון במצב של חוסר ודאות. הרחבנו שירותים ויצרנו הזדמנויות. הרחבנו את חטיבת הבכירים שלנו מאחר שהבנו שביציאה מהמשבר אלו תפקידים שיהיו מבוקשים בחברות הייטק וארגונים בענף. בזכות החשיבה להתפתחות החברה, אנחנו ממשיכים להרחיב את פעילות הגלובל וכן מודלים חדשים בחברה. פיתחנו מודל חדש לגמרי שסייע בעת משבר: לקחת את מנהלות הגיוס של iTalent למשרה מלאה לחברה מסוימת שנמצאת במצב של אי ודאות, מנהלת גיוס של החברה שיצאה לדוגמא לחופשת לידה או לכל צורך זמני אחר – במקום לגייס עובדת לתקופה ארוכה. מודל זה לא היה נוצר לולא המשבר בתקופת הקורונה שבו הבנו את הצורך בהסתגלות".

אבל היו גם טעויות, ומהעיקרית שבהן בהחלט הופקו לקחים למשבר הבא. "עם פרוץ משבר הקורונה היה חוסר ודאות בכל הענפים בישראל, וכך גם בענף ההייטק. החלטנו לכנס את צוות ההנהלה כדי לחשוב איך אנחנו צולחים את המשבר הזה ובאילו דרכים לפעול, וכאן זה נעצר – אצלנו בהנהלה", מספרת בש שלח, "העובדים לא ידעו מה קורה ונתרו עם סימני שאלה, עם תהיות לגבי היציבות התעסוקתית שלהם ולגבי ההשלכות על חייהם ועל התחום כולו. מכיוון שהיה זה משבר ראשון מסוגו עבורנו בתור חברה, זה תפס אותנו בהפתעה ובחרנו לא למהר לתקשר את העובדה שכן יש לנו דרכים לפעולה, שאנחנו מגבשים תוכנית עבודה, אלא נתנו לדברים להתנהל".

אל המשבר שהחל בשבועות האחרונים הגיעו, לפיכך, מנוסים ולמודים. "הבנתי הפעם שיש פה התחלה של משבר מסוים בענף ואני זו שצריכה לעמוד מול העובדים ולשקף להם את מה שקורה", מספרת בש שלח, "התחלנו להציף בחברה את מה שאנחנו מרגישים שקורה בענף, שיתפנו איך נפעל, כשהמטרה שלנו היא לשמור על ההון האנושי בחברה, על הגיבוש והאחדות שלנו. כחלק מתוכנית הפעולה הארגונית ריכזנו את כל שישים העובדים לפגישה והפכנו אותם לשותפים לצליחת התקופה הנוכחית. בפגישה הזמנו את כולם לשיח פתוח בנושא, ענינו על שאלות שעלו, הצענו אוזן קשבת בשיחות אישיות, אם זה ברמה של תמיכה ואם זה ברמה של תמיכה בלקוחות שלנו וכמובן תמיכה כללית וסולידריות כלפי הארגון. במשבר הקודם הבנתי את החשיבות בשיתוף מלא של העובדים, שהם השותפים שלנו לדרך. הבנתי באופן ברור שאסור לי לתת לדברים להתנהל ולהניד יהיה בסדר, אלא להיות אקטיבית מול העובדים ולתת להם את התמונה המלאה ולהיות חלק מהתהליך".



זיו אלול, מנכ"ל Periapt, עבר מחלומות גדולים למצב הישרדות

עבור זיו אלול, מנכ"ל Periapt, המפתחת פלטפורמה מבוססת בינה מלאכותית לליווי וייעול הטיפול במאובחני ADHD, המשבר הנוכחי בתעשיית ההייטק לא חדש.

בשנת 2009 ייסד אלול ביחד עם שותפו עופר יהודאי את חברת הסטארט-אפ אינטראקטיב. "לא הצלחנו לגייס הון בתחילת הדרך", מספר אלול, "יצאנו לקמפיין גיוס בעיצומו של משבר כלכלי. כבר קיבלנו מסמך הצהרת כוונות משתי קרנות נחשבות. מדובר בשלב שנחשב מתקדם מאוד בתהליך של גיוס הון לחברה. לפתע, ללא התראה מוקדמת, הם החליטו לבטל את ההשקעה בנו. מצאנו את עצמנו, שני יזמים צעירים, עוברים באחת ממצב של לחלום בגדול ולגייס עובדים למצב שאין כסף בקופה ואנחנו לא יודעים מה יהיה מחר. החלטנו שצריך לחשב מסלול מחדש, השגנו תקציב זעום ממשקיעים פרטיים רק כדי לשרוד. בעזרת הכסף הזה הצלחנו איכשהו לעמוד על הרגליים. אחת מדרכי ההתייעלות שלנו הייתה להצטמצם משמעותית, לעצור את שלב גיוס העובדים ולקחת הרבה יותר על עצמנו. גם בנזרת המשרדים חסכנו ונאלצנו לעבוד כאורחים במשרד של אחד מהמשקיעים שלנו".

"לפעמים צריך לקחת צעד אחורה": הלקחים שהופקו

"שום דבר לא בטוח", מסכם אלול את הלקח הראשון שלו. "גם לא גיוס כסף, בעיקר כשהוא מגיע בתקופת משבר ועשוי לקחת יותר זמן ממה שבדרך כלל לוקח לגייס. היינו בטוחים שזה קורה ופתאום ללא התראה מוקדמת, זה לא קרה. צריכים להיות זהירים לגבי ההנחות על המציאות והעתיד".

הלקח השני שלמד אלול הוא לשחרר את העבר: "כשיש משבר, צריך להביא בחשבון שיגיע הרגע שבו צריך להצטמצם כלכלית, לקחת צעד אחורה ולבצע התאמות", הוא אומר. "לא לחשוב על מה שהיה ועל התוכניות הגדולות שהיו".

את הלקח השלישי למד זיו בעקבות צמצום כוח האדם: "למרות שחשוב להגיע לגיוס כחברה רווחית, עוד בשלביה הראשונים של החברה, נקטנו צעדי צמצום של האנשים בתפקיד שנחשב לחשוב ביותר – מכירות. התמקדנו בלבנות חברה שלמוצר שלה יש בסיס טכנולוגי ולא כזה שמבוסס על מכירות הדורשות כוח אדם". בתום המשבר החברה צמחה, גייסה והגדילה את פעילותה.

לקחים אלה מיושמים ב-Periapt כיום: "אף שהחברה נבנית בצורה בריאה, אנו שואפים להתנהל באחריות עם תכנון ההוצאות שלנו", הוא אומר. "חשוב לנו להסתכל על האופק למרות הגלים בשוק ולהתפקס על משימה פשוטה וברורה. עם זאת, מהמשבר הקודם למדתי שבתקופות שהשוק מאט, גיוס הכסף צפוי לקחת יותר זמן. בגיוס האחרון הבאנו זאת בחשבון במסגרת התוכנית העסקית שלנו לשנתיים הקרובות".