

## כשהברה 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

שתפו בפייסבוק  
שתפו וחברכם יקראו את הכתבה ללא תשלום  
**שתפו כתבה במיילשתפו כתבה במייל**

השנה החולפת, 2021, הייתה שנת שיא עבור ההיי-טק הישראלי בהיבטים רבים. מיזוגים ורכישות, 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

עברו לתצוגת גלריה



ליסה בכר-מנוח | צילום: יח"צ

### רוכשים טאלנטים ומחלקות פיתוח

גיוסי הספאק הרבים שראינו השנה הם המאיץ המרכזי לעסקאות מיזוג "ורכישה הרבות שראינו בחודשים האחרונים, ואלו שנראה בקרוב", אומרת ליסיה בכר-מנוח, שותפה בקרן קטליסט. "רבות מהחברות האלו הפכו לציבוריות לפני התאריך הצפוי, 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

עברו לתצוגת גלריה



**יוסי כרמיל | צילום: שלומי יוסף**

לדבריה, עבור חברות סטארט-אפ בתחום האגריטק למשל, יש ערך עצום ברכישת גוף שהוא בעלים 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.

עברו לתצוגת גלריה



**דוד דריי | צילום: ינאי רובחה**

### **?מה צריך כדי שעסקאות מיזוג ורכישה יצליחו**

הדבר החשוב ביותר הוא 'מיזוג 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 לאחר המיזוג לאור השוני בין התרבויות  
"השונות".

### **לא הכל ניתן לייצר אורגנית**

יוסי כרמיל הוא מנכ"ל סלברייט הישראלית, שרכשה רכשה באוקטובר 2021 הישראלית - חברה ישראלית עם יכולות מעולות Digital Clues את חברת בתחום פתרונות מודיעין ממקורות גלויים. הגודל של סלברייט כחברה מובילת שוק, נותן לדיגיטל קלוז חיבור לכוח מכירה משמעותי ופריסה בינ"ל רחבה, כמו גם התחברות לפורטפוליו שלם מקצה לקצה, אשר מסייע לגופי אכיפת 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 חי. הווה אומר, חברות קטנות שהבעלים או היזמים 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, שחלק ממנו הוא ניהול בחשיבה ארוכת טווח, המטרה השתנתה וכיום נקודת המוצא היא איך לבנות חברות גדולות. לא איך לבנות חברות שיירכשו על-ידי ענקיות שוק, אלא איך לבנות ענקיות בתחומן. בנוסף, חברות ישראליות שגדלו והגיעו לנתח שוק מרשים בתחומן גם טיפחו שרשרת מנהלים, שלאחר מכן מגיעים לחברות קטנות ובינוניות. הם באים מתוך חברות שעבדו 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 שיודעת לזהות מה חסר לה כדי להגיע למובילות שוק: אם בטכנולוגיה, אם בסגמנט לקוחות שחסר, או ברמת הגדלת היצע 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 להירכש 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 הידע איך מייצרים "חברות צמיחה

### **?אילו תועלות זה מביא לחברה הרוכשת והנרכשת**

החברות הישראליות הרוכשות מביאות את הצד החזק הישראלי של " דינאמיות, אגרסיביות, חשיבה מחוץ לקופסה ורעב להצלחה. זוהי נקודת

חזקה ותועלת ישראלית לחברה הנרכשת. בנוסף, כשרוכשים חברה ממדינה שונה, עולה כמובן סוגיית פערי התרבות כאתגר שיש להתמודד איתו. דווקא לנו הישראלים, יש יתרון יחסי במיזוג תרבויות עם יותר גמישות ממה שנוטים "לחשוב".

### **צמיחה גדולה יותר בפחות משאבים**

הישראלית, המתמחה בניטור אוטונומי של מידע Anodot דוד דריי הוא מנכ"ל הישראלית, שפיתחה Pileus עסקי. החברה רכשה בנובמבר 2021 את פלטפורמה לניהול עלויות ענן. לדבריו, "הכסף הגדול שנכנס לתעשיית ההיי-טק לא מגיע חנים. 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 (offering) הצמיחה של החברה על-ידי הגדלת היצע הפתרונות שלה".

דבר נוסף שקיים היום ולא היה קודם, הוא הבנה יותר עמוקה של עולם ה"מכירת upsell-מרכיב ה (unit economics) והמדדים שמובילים אותו SaaS מוצרים נוספים לאותו לקוח) ומרכיב שימור הלקוחות הפכו להיות גורם מאוד חשוב בהערכות שווי של חברות. כידוע, עלות רכישת לקוח היא המרכיב היקר ביותר בתהליך המכירה, לכן, כל חברה שואפת להציע יותר לאותם לא-אורגנית, כלומר על-ידי רכישה, upsell לקוחות קיימים. פיתוח אפשרות 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. "לדעתי, הרבה יותר נוח לרכוש חברה מקומית מאשר ללכת ולצוד 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. קודם חיפשו רק את החברה האמריקאית הגדולה שתרכוש אותן, "ועכשיו יש עוד שחקנים בזירה".

### **?אילו תועלות הרכישה הביאה לכם**

הרווחנו פה כמה דברים: חיפשנו דרך להרחיב את Anodot במקרה של" היצע היכולות שלנו בעולמות של עלויות ענן ועלויות קוברנטיס. היכולת המצוינת של פילאוס שרכשנו, תאפשר לנו בטווח הארוך להיות החברה שמבטא צורך קריטי של הלקוחות, - business analytics המובילה בתחום ה 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