



שלח להדפסה

## המשבר בהיי-טק

**רופא חולים, לא מחייה מתים**  
**סטיב גרבסמן, מנכ"ל חברת ניהול המשברים הפיננסיים גרבסמן פרטנרס האמריקאית מנסה לחלץ עבור לקוחותיו כמה דולרים מהשקעות כושלות בחברות סטארט-אפ, באמצעות מכירת הנכסים הלא מוחשיים שלהן. את פעילותו הוא משווה ליחידת קומנדו של צה"ל ואומר: "ראיתי הרבה קרנות הון סיכון ישראליות שרשמו הפסדים ומחקו השקעות בחברות, כי הן לא הבינו את הדינמיקה של השוק". שיחה לא ממש אופטימית**  
 ינאי אלפסי

הערכות שונות מדברות על כך, שמשקיעים ישראלים מחקו 5 מיליארד דולר שהושקעו בחברות סטארט-אפ שנסגרו. אבל גם בחברות שנסגרו יש עדיין פוטנציאל מסחרי כלשהו, בדרך כלל ממכירת הידע והטכנולוגיה שפותחו בהן. במצבים כאלה נוהגים בעלי המניות ונותני ההלוואות למיניהן לחפש בזריזות רוכש, שבחלק מהמקרים ימצא בדמות חברה עתירת מזומנים, כזו שיכולה לרכוש פעילות של חברה כושלת במקום להשקיע כספים ומשאבים רבים בפיתוח עצמי.

סטיב גרבסמן, יהודי אמריקאי, בנה קריירה של 30 שנה סביב נושא קריסת חברות. לפני 21 שנה הוא הקים בארה"ב את גרבסמן פרטנרס, שעוסקת בניהול משברים פיננסיים לחברות ממונפות וכושלות. בשבוע שעבר ביקר גרבסמן בישראל לצורך פגישות עם משקיעים, בנקים, חברות וקרנות ולמעשה עם כל מי שזקוק לשירותיו לאחר שהשקיע או הלווה לחברות הנמצאות כיום בקשיים פיננסיים.

הסיבה העיקרית לכך ששמו של גרבסמן ואחרים העוסקים בתחום זה אינם נישאים בפי רבים, היא שמתבצע הדברים הלקוחות שלו אינם נלהבים לחשוף מפגש עם יועץ למצבי משבר. גם בשיחה שערכנו עמו הוא לא ממש נלהב לחשוף את שמות אלה עמם נפגש.

### מוכר למרבה במחיר

גרבסמן מספר כי במסגרת פעולתו הוא לוקח את ה"נכס הלא מוחשי" של חברה כושלת, את הידע (הקניין הרוחני) והטכנולוגיה שלה, ודרך מערכת קשריו בשוק ההון האמריקאי הוא מוצא דרכים למכור את אותו נכס למרבה במחיר. מי שבדרך כלל מעוניין בד"כ בקניין הרוחני של חברה קורסת, הם לקוחות החברה והמתחרים שלה.

לגרבסמן, אגב, יש תנאים משלו, בהם צריך לעמוד מי שמעוניין להיות לקוח שלו. התנאי העיקרי אומר, שבקופת החברה יהיה מספיק כסף לכחודשיים נוספים של פעילות, בהם ינסה להשלים את התהליך, וכמובן מספיק כסף כדי לשלם את העמלה שהוא גובה. לאותן חברות הוא מביטח, כי תוך 6-8 שבועות יספק להן תשובה האם יש קונה לנכסים אותם הוא מנסה למכור.

אחרי שהחברה שוכרת את שירותיו של גרבסמן, הוא ואנשיו נכנסים אליה ובודקים מה יש באפשרותם למכור למרבה במחיר. גרבסמן מדגיש, כי הוא לא נמצא בעסק של הערכות שווי לחברות, וכי הוא תן לשוק לקבוע את שווי העסקה, בשיטה של מכרז, בו כל בעל עניין בנכס מציע את הסכום שהוא מעריך ששווה לו להוציא עבורו. עד היום האחרון למכרז אמורים המתעניינים לסיים את בדיקת הנאותות בנוגע לנכס והמרבה במחיר זוכה, בד"כ במחירי מציאה.

השיטה, על פי גרבסמן, עובדת ועד כה הוא מדווח שהצליח למכור נכסים אינטלקטואליים בסכום הנע מ-2,000 דולר ועד 7 מיליון דולר. כדאי רק לזכור שמדובר לא פעם בחברות בהן הושקעו לעתים עשרות מאות מיליוני דולרים.

### "המנכ"ל היה חובבן"

כדוגמה למקרה בו היה צורך בהתערבותו של גרבסמן, הוא מספר על חברה מתחום החשמל והאנרגיה (לא אנרון), שהזמינה אותו יום אחד לשיבת דירקטוריון. הוא מספר שכשהגיע לחברה, לא היה ברור אם תוכל לשלם משכורות לעובדים בעוד 6 שבועות, והדירקטוריון ביקש את עזרתו.

בבדיקת המאזנים נראה שהחברה חייבת 30 מיליון דולר בהלוואות, שאף אחד לא התייחס אליהם. "מנכ"ל החברה היה חובבן", אומר גרבסמן, "לא היה לו כל ניסיון אופרטיבי בעסקים. ביום שהגעתי לשם שיפצו את



המשרדים ב- 3 מיליון דולר. הכסאות, לדוגמה, עלו 700 דולר כל אחד. הם קנו 250 כסאות כאלה. החברה הוציאה 5,000 דולר בחודש על כיבודים וארוחות".

ביום השני לכניסתו לחברה, נזכר גרבסמן, הוא פיטר את סמנכ"ל הכספים, שלא יכול היה להציג לו פירוט של תזרים המזומנים של החברה. אחרי ניקוי אורוות נוסף הוא הביא את צוות החירום שלו לחברה, ובמקביל הפסיק לשלם את החשבונות. את העובדים העביר למשכורות המבוטאות על ביצועים.

אחרי 6 שבועות, הוא מספר, נמכרו הנכסים הלא מוחשיים של החברה לזוכה שנבחר מבין 7 מועמדים שהביעו התעניינות. אחרי כך נסגרה החברה. בסיום התהליך המשקיעים בחברה הצליחו לקבל 25-30 סנט עבור כל דולר שהשקיעו בחברה. "ברור שאם לא היינו מגיעים לשם בזמן, אף אחד לא היה מקבל כלום בחזרה", אומר גרבסמן. "בנוסף לכך, חברי הדירקטוריון התחמקו מתביעות מביכות".

### **ynet: אז מה ההבדל בינך לבין יועץ או רואה חשבון ?**

גרבסמן: "להבדיל מיועץ, שרק אומר לך מה כדאי לך לעשות, אני שם את המוניטין שלי בסכנה. מנהל משברים טוב יספק מנהיגות וקבלת החלטות, והוא לא יפחד לומר שהוא טועה. רואי חשבון עושים ניתוח פיננסי. אתה יכול להקביל את הפעילות שאנחנו עושים לפעילות של יחידת עילית בצבא הישראלי - נכנסים ויוצאים".

**מה יש לך לומר לישראלים שמאמינים שהם מסוגלים לבצע את תהליך הפירוק או השיקום של החברה בעצמם, ולא מעוניינים לשכור גורם חיצוני ?**

"אתה לא יכול להיות חלק מהבעיה של החברה ובמקביל להיות חלק מהפתרון. אתה חייב גורם שלישי, בלתי תלוי ואתה חייב להתמקד במזומנים. אתה חייב להתמודד עם המציאות של ערכו האמיתי של הנכס, ולא מה אתה חושב שהוא צריך להיות. אם אתה בודק את מספר מנהלי החברות שניסו לעשות את זה לבדם, אתה רואה הרבה מקרים של חברות שנאלצו לסגור את הדלתות בערכי חברה נמוכים בהרבה ממה שהיו יכולים להשיג. ראיתי הרבה קרנות הון סיכון ישראליות שרשמו הפסדים ומחקו השקעות בחברות, כי הן לא הבינו את הדינמיקה של השוק".

**בישראל נסגרו כבר מאות ואלפי חברות סטארט-אפ. האם אתה יכול לנסות להציל חברה שנסגרה כבר?**

"שווי הנכס האינטלקטואלי הוא העובדים של החברה. אם אין עובדים בחברה, אין לי מה לעשות איתה. אני לא בעסק של למכור פטנטים רשומים. אם לא קוראים לי בזמן, זה מאוחר מדי. אני לא בעסק של להחיות את המתים. אני ממקסם את אחזקתם של בעלי המניות והמלווים לחברה".

**היתה פעילות לגרבסמן פרטנרס בשנים 1999-2000 לפני המשבר בשוקים ?**

"באותו זמן ייסדתי את הקבוצה, שתעסוק בשיקום חברות אינטרנט, וכולם אמרו לי 'מה אתה עושה?', ואני נותרתי זה שאומר שהולכת להיות כאן בעיה גדולה. הבעיות התחילו כבר אז, אבל רק ב- 2001 החלו הבעיות הגדולות לצוף על פני השטח, וזאת בגלל שלחברות היו מזומנים שהספיקו להם לשנתיים שלוש. מבחינתי, ההתמקדות בטכנולוגיה התחילה רק ב- 1998/9, אבל שנים רבות לפני כן עסקתי בחברות Low-Tech. אולי לא היו לנו עסקים כמו היום, אבל עדיין היינו עסקים מספיק".

חזרה