

קהילת הבוגרים העסקית
של KPMG ישראל



פברואר 2024



SPOTLIGHT

אחת על אחד עם חבר קהילת הבוגרים של KPMG ישראל

והפעם עם:

רון הוכמן,

מנכ"ל חברת 'מזרחי טפחות INVEST'



השקעה בטוחה

הוא התחיל את דרכו המקצועית במערך הייעוץ העסקי, במחלקת הערכות שווי. לפני שהגיע להיות מנכ"ל חברת 'מזרחי טפחות INVEST', כיהן כשותף תקופה של כעשר שנים בקרן הפרייווט אקוויטי, קרן סקיי, המנהלת השקעות בהיקף של כ-800 מיליון דולר באמצעות 4 קרנות.

לאורך כל הדרך, ידע לקחת את הסיכונים הנכונים, שכן כידוע בעולם ההשקעות, בלעדיהם אין רווח. השילוב בין המקצועיות הבלתי מתפשרת, ההבנה כי אין קיצורי דרך, והנחישות שלו, הביאו אותו להיות מנהל זרוע ההשקעות הריאליות של בנק מזרחי טפחות.

רון הוכמן בראיון אישי מתחילת הדרך ועד היום; מה ממלא אותו במצברים, מה העצה המקצועית הכי טובה שיוכל להעביר הלאה, ומהו לדעתו הקשר בין עולם ההשקעות לדלאי למה.

בואו נכיר

רון, ירושלמי במקור, כיום גר בתל אביב, נשוי + שלושה ילדים (שתי בנות ובן).

מנכ"ל חברת 'מזרחי טפחות INVEST', זרוע ההשקעות בריאליות של בנק מזרחי טפחות.

רון הגיע לתפקיד לפני כשלוש שנים, במטרה להקים ולנהל את הפעילות מאפס: 'אנחנו משקיעים במניות של חברות ריאליות בתחומים שונים וכן בקרנות. עד היום ביצענו השקעות במאות מיליוני ש.אנחנו משקיעים במספר סקטורים מרכזיים כאשר העיקריים הם חברות ישראליות בוגרות (בעיקר חברות פרטיות), חברות בתחום הנדל"ן, קרנות השקעה שונות והייטק. המטרה המרכזית שלנו היא להניב תשואות טובות על ההשקעות שלנו אך גם לגוון את מקורות ההכנסה לבנק וכן למקסם סינרגיות אפשריות עם פעילויות הבנק השונות.'



סיירת ההשקעות

'מזרחי טכחות INVEST' כוללת נכון להיום 5 עובדים. הוא קורא להם 'הסיירת', כי הם ההוכחה שזה לא הכמות, אלא האיכות. הציפייה של רון מהעובדים שתחתיו היא שהם יהיו עם ראש גדול ויצירתי, שידעו לקחת ולנהל משימות לבד. דווקא בגלל שהם כל כך מעט אנשים, כל אחד צריך לחפות על השני: 'הדינמיקה היא שונה מאוד בהשוואה לגופים גדולים, לחברות גדולות. כל ניתוח של חברה הוא תהליך מורכב, מסועף, ובאיזה שהוא אופן, אינסופי. תמיד אפשר לחקור מהכיוון הזה או האחר ולבצע ניתוח נוסף ולבחון עוד זווית. אני סומך על היצירתיות של הצוות שלי שיחקור את הפרמטרים החשובים בעיניו ויביא את המסקנות הטובות ביותר.'

'חשוב להבין', הוא מוסיף, 'על כל 100 עסקאות שאנחנו בוחנים, בסופו של דבר מתבצעות 2 או 3 עסקאות. הרבה מהעבודה, באיזה שהוא אופן, 'הולכת לפח'. זה יכול להיות מאוד מתסכל. לכן, חשוב שאנשים שעוסקים בתחום יהיו מלאי מוטיבציה להתקדם הלאה, שיהיו סקרנים לחקור, להעמיק וללמוד, שיאהבו את התחום ויאמינו בערך המוסף שאנחנו יכולים להעניק לאותן החברות שאנחנו משקיעים בהן, וגם בידיעה שאם היום לא עשיתי עסקה בחברה אחת, כנראה שמחר תגיע אחת טובה יותר.'

כשנשאל רון מהי מהות התפקיד שלו, לפי ראות עיניו, ענה: 'מעבר לביצוע ההשקעות עצמן שהיא תורה שלמה, היכולת לתת ערך מוסף לחברות בהן אנו משקיעים היא חשובה מאד'. הדרך עד לשם, לרוב, היא ארוכה. על כך הוא משתף: 'התפקיד שלי נחלק לכמה היבטים, הראשון והמשמעותי ביותר הוא ביצוע של השקעות חדשות וברגע המתאים גם לבצע מכירה של חברות פורטפוליו קיימות. רכישת חברה הוא תהליך שיכול לקחת בין שלושה-ארבעה חודשים, ולפעמים יכול להימשך אף לתקופה ארוכה יותר. אם לפשט את ההליך כולו, השלב הראשוני הוא שלב סינון החברות על פי מידת ההתאמה שלהן לפרמטרים שלנו, משם ממשיכים לניתוח ולמידה של פעילות החברה בעיקר בהיבט העסקי והפיננסי בצורה מאוד מעמיקה, במקביל מתנהל משא ומתן על התנאים המסחריים ומנסחים הסכם לא מחייב של עמוד או שנים שנקרא מזכר הבנות. לאחר חתימה על מזכר ההבנות, אנו מתחילים בתהליך שנקרא בדיקת נאותות (due diligence), בשלב זה אנו נעזרים במחלקה הכלכלית, בין השאר, של KPMG סומך חיקיין וכן ביועצים משפטיים. בשלב האחרון של העסקה אנחנו חותמים על הסכמים משפטיים מחייבים.

לאחר שעסקה נסגרת, כ- 40 אחוז מהזמן שלי ושל הצוות הוא ללוות את החברה שנרכשה. לרוב, אנו מתמנים כדירקטורים ומלווים את החברה במספר מישורים בניהם בתחום הפיתוח העסקי, מיזוגים ורכישות, הדיווחים הכספיים, שיפור הממשל התאגידי ועוד. הרעיון הוא לתת ערך מוסף, להבין איך אפשר למקסם את הרווחיות של אותה החברה, איפה להרחיב את הפיתוח העסקי, היכן ניתן לשלב חדשנות, להגדיל את שיתופי הפעולה האסטרטגיים והעסקיים עד כמה שאפשר.'

אין קיצורי דרך

בוקר עיתון כלכלה. מעבר למקור של ידע מקצועי, בעיני חשוב לקרוא ולהבין מה מהתחומים יותר מסקרן ומושך אותך- החלק הפוליטי, המשפטי, שוק ההון, נדל"ן, הייטק וכו'..עצה נוספת היא להיות סבלני, בסוף היום, אין דבר שיכול להחליף ניסיון ותחושת בטן, זה חשוב יותר מכל קובץ אקסל מוצלח שתכין.'



את הדרך המקצועית שלו התחיל במערך הייעוץ העסקי, במחלקת הערכות שווי. תמיד הוא ידע, כך הוא מספר, שיהיה בתחום הפיננסי והעסקי: 'לפני כמה שנים, פגשתי את המורה המחנכת שלי מכיתה ג' ברחוב. 'נו, אתה כבר רואה חשבון?', היא זרקה לעברי. כנראה שלא רק אני ידעתי שהתחום הזה הוא התחום שאני צריך להיות בו ' רון מוסיף בחיוך. 'היום אני יודע לומר שהדבר העיקרי שמושך אותי בתחום הזה הוא הגיוון. אתה מעמיק ידע בחברות מעולמות ותחומים שונים. יום אחד אעמיק את הידע בחברה שמגדלת פטריות, ויום למחרת בחברה המייבאת ריהוט גן. כל יום שונה מקודמו, זה משאיר אותך כל הזמן בתנועה ובמחשבה.'

על התקופה ב-GMPK, הוא מספר: 'זו תקופה שחויייתי כמאוד טובה ומשמעותית. אהבתי לבוא לעבוד, הרגשתי שאני מתקדם ומתפתח ובעיקר אהבתי לעבוד עם ההון האנושי שסבב אותי. הרב המוחלט של האנשים מהמחזור שלי, נמצאים כיום בשדרה הניהולית הגבוהה של שוק התעסוקה בישראל. אנחנו עד היום מלווים אחד את השני. צריך להבין שזו תקופה שלא חוזרת, צריך לנצל את היכולת לבנות חברויות וקשרים בתקופת המשרד, לאחר מכן הקריירה הופכת להיות יותר סוליסטית וכחות "חברה". היום מצד הלקוח, KPMG נתפס בעיניי כגוף מאוד מקצועי, רציני, ובעיקר קשוב מאוד לצרכי הלקוחות שלו.'

כשנשאל על העצה הטובה ביותר שיוכל להעביר לאנשים שהיום נמצאים בתחילת הדרך, ענה: 'בעולם הכלכלי, לוקח זמן עד שאתה מגבש לעצמך את התחום והנישה שאתה רוצה לפנות אליו ולהתמחות בו. אני זוכר שאני בתור סטודנט קראתי כל

המשקיע הנבון

כידוע, אין אף מסלול קריירה שחף מאתגרים במהלכו, אין קיצורי דרך: 'אבא שלי היה אומר לי על סבלנות, "יש לך עוד הרבה תפוחי אדמה לאכול". זהו כמובן משל על העובדה שכדי להצליח, להרוויח, לעשות השקעה נבונה ולראות ממנה תשואות, צריך להתאזר בסבלנות ולהתמיד בדרך. גם אם היא ארוכה וקשה. כל תפקיד טומן בחובו משימות שאנחנו יותר אוהבים לעשות וכאלה שפחות. צריך לזכור את זה ולעשות את הכל על הצד הטוב ביותר. אלה הם החיים בעולם המקצועי.'

בזמנו הפנוי, לאחר שבילה זמן עם המשפחה, ומילא מצברים בפעילות ספורטיבית (רכיבת אופניים היא המועדפת), הוא משתדל להשקיע בלמידה והתפתחות. קריאת ספרים והאזנה לפודקאסטים בתחום הכלכלה, ולא רק. הספר המשקיע הבנון של בנג'מין גראם (המורה של וורן באפט) הוא ספר חובה למי שמתעניין בעולם ההשקעות. גם תחום הפסיכולוגיה מאוד מושך אותו: 'בסוף אתה עובד עם אנשים, לא עם אקסל'. במו"מ אני חושב שמאוד חשוב לדעת להבין אנשים, מה מניע אותם, מה נוגע בהם, וזה בסופו של דבר מה שמוביל לעסקאות הטובות ביותר. יש ספר שנקרא 'אומנות האושר' של הדלאי למה, הוא מתאר איך ולמה חשוב תמיד לראות ולנסות להבין מה עובר על הצד שנמצא מולך. זה הבסיס בעיניי בעולם ההשקעות, ובכלל. הלוואי שנצליח, בייחוד בימים אלה, להיות סבלניים וסובלניים יותר, קשובים ומכילים יותר את האחר.'





שירן יעקובוביץ
מנהלת קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG ישראל
Syakobovitch@kpmg.com



[לעמוד הלינקדין של הבוגרים <<](#)



[לאתר המשרות החדש לבוגרים <<](#)

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הנסיבות הייחודיות של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את דיוקו של המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

© KPMG 2024 סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות חברות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות. כל הזכויות שמורות.

השם והלוגו של KPMG הינם סימנים מסחריים אשר השימוש בהם נעשה תחת רישיון של הפירמות החברות העצמאיות בארגון KPMG העולמי.