

קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

אוגוסט 2022



SPOTLIGHT

אחת על אחד עם חבר קהילת הבוגרים של KPMG

--

והפעם עם:

רועי חרמוש, CFO, חבר דירקטוריון,

משקיע אנג'ל, מרצה

סקרנות, אתגרים ושינויים

מייצרים למידה וצמיחה

מסלול שהתחיל בלימודים באוניברסיטת בן גוריון הוביל את רועי חרמוש לתכנית ה-**Next Gen** של **KPMG סומך חייקין** ולעבודה בפירמה, המשיך לתפקידי מנהל כספים בחברות כמו **Johnson & Johnson** ו-**Perrigo** והגיע עד לתפקיד האחרון שלו כ-**CEO** של **Papaya Global** שם בנה וניהל צוותים של עשרות עובדים במחלקות הכספים, האופרציה והדאטה ב-3 יבשות. תוך כדי הוא גם הספיק ללמד ולהרצות, לשמש כחבר דירקטוריון ולהשקיע בחברות בתחילת הדרך. בגיל 40 ורגע לפני הצעד הבא, הוא מתפנה לרגע לעצור ולקחת נשימה, ולספר על התחנות והתובנות שהצליח לאסוף בקריירה המסקרנת שלו.



חרמוש לא עוצר כבר קרוב לעשרים שנה. "אני ג'ינג'י, אני חייב אקשן. אני בטיורף. סקרן, שואל שאלות, מחפש להתקדם, אבל גם איש של אנשים ומאמין גדול בקארמה. זה חלק ממה שבנה והביא אותי לאיפה שאני היום" הוא מספר. את האקשן הזה הוא בהחלט מצא במסלול הקריירה האינטנסיבי שלו, שנעצר עכשיו רק לרגע בתפקיד האחרון שלו כ-CFO של Papaya Global. "סיימתי בפאפאיה שלוש שנים סופר אינטנסיביות הייתי ה-C Level הראשון שבא מחברות גדולות, אחרי מסלול של KPMG סומך חייקין, Johnson & Johnson ו-Perrigo הגעתי עם ידיעה איך נכון לבנות ארגון ותהליכים, לגייס ולתקשר עם עובדים, לחבר אנשים. במיוחד כאיש כספים, כשאתה רואה את כל הארגון - אתה יודע לתרגם יעדים ומשאלות למספרים, מה אפשר ומה לא. הגעתי למקום עם ארבעים עובדים מעט כסף בקופה ולפני ראונד A וכל יתר הגיוסים, והייתי צריך לבנות משהו שאפשר למכור איתו את החברה. מאז גייסנו מעל לחצי מיליארד דולר ב-4 סבבי גיוס ממשקיעים והקרנות הטובים בעולם (האחרון לפי שווי של 3.7 מיליארד דולר), קנינו שלוש חברות, צמחנו מספרית דרמטית למחזורים ענקיים ולמאות עובדים בעולם. לגמרי הקלישאה על חברות צמיחה".

וכמו כל קלישאה טובה, גם המסלול שלו התחיל איך לא, די במקרה. "למדתי בבן גוריון ובסוף שנה א' הציעו לסטודנטים מצטיינים להצטרף לתכנית ה-Next Gen של KPMG סומך חייקין. בדקתי וראיתי המון יתרונות בתכנית ולמזלי החלטתי להצטרף. שם גם נחשפתי לתחום הייעוץ. כולם אמרו שזה יוכל להתאים לי וגם הציעו לי להצטרף למחלקת ייעוץ סיכונים בפירמה. הייתי חוצפן לא קטן ואמרתי שאני מוכן אבל בתנאי אחד - אני רוצה לעשות גם ביקורת! אמרו לי סבבה, אבל שתדע שאין הנחות. משם הכל התחיל להתגלגל".

חרמוש סיים התמחות בפירמה וגם המשיך לעבודה משמעותית שפתחה לו את הדרך לתחנה הבאה. "ב-KPMG סומך חייקין הייתה לי הזדמנות אמיתית לראות פרויקטים מעניינים בייעוץ וגם בביקורת - פיננסים, טכנולוגיות, להיחשף לכמה שותפים. בסוף היה לזה יתרון ענק, נחשפתי להמון דברים

מגוונים. אתה חושב שאתה יודע הכל כי אתה מגיע עם בסיס תיאורטי חזק מהאוניברסיטה, אבל בפועל אתה מבין דברים בצורה מאוד מוגבלת. אתה חייב לקבל חספוס שאפשר להשיג רק בניסיון מעבודה בשטח מול לקוחות ועובדים. עבדתי שם במשך שלוש שנים עם השותפים איילין טולדנו, יניב מור, עופר סלע ואורן גרופי. הם נתנו לי המון ידע וביטחון ובעיקר האמינו בי, גם כשניור צעיר. נתקלתי בסיטואציות שחייבו אותי לעשות יותר ולמדתי לעשות את זה ולנצח. אני זוכר גם שאפשרו לי לטוס לאילת ללמד כל שבוע בזמן ההתמחות, הייתה המון גמישות מצד המשרד. העובדה שהצלחתי לשלב גם ייעוץ וגם ביקורת ולקבל את כל הכלים, זה היה מדהים. אני מאוד גאה שגדלתי במקום הזה, זה נתן לי המון".

אין קיצורי דרך

חרמוש, נשוי פלוס שלושה ילדים, נולד בניו יורק בזמן שההורים היו ברילוקיישן, ובגיל צעיר חזר עם המשפחה לישראל. בחמש השנים האחרונות הוא גר בגליל וגם עובד בעיקר משם, למרות המרחק מהמרכז. "ההיברידיות של היום מאפשרת את זה, יש דרכים לעבוד מרחוק בטח שחלק מהצוות נמצא ביבשות ובשעות אחרות. אנשים זה הכל והמפגש הבלתי אמצעי מאוד חשוב ואסור לוותר עליו, אבל בסופו של דבר אפשר ליצור היום קירבה בכל מיני דרכים ולשלב בטח שאתה מגדיר את זה גבוה בסולם סדרי העדיפויות. לגור בגליל זה מדהים אבל פחות מתאים למי שחייב את בית הקפה הצמוד, אבל יש הרבה יתרונות למרחב, להיות מוקף בטבע בתוך יער, בטח בתקופת הקורונה".

את הגישה שלו, שמשלבת סקרנות אינסופית ומוסר עבודה גבוה, הוא הביא איתו גם לתחום הקריירה. "אין קיצורי דרך. הקריירה זאת עבודה קשה ומאתגרת. אבל שילוב של סקרנות, אתגרים ושינויים מייצרים למידה וצמיחה". אחרי שהבין ששותפות זה לא בשבילו, הוא המשיך לתפקיד עוזר חשב ב-Johnson & Johnson. "בחצי השנה הראשונה שלי שם החברה נרכשה על ידי האמריקאים והיה צריך להטמיע נהלים ובקורות ולהבין מה נדרש מחברה גדולה ובינלאומית. זה היה תפקיד ראשון ומאתגר. לאחר מכן הייתה לי אפשרות להתקדם ולהיות החשב של החברה, ואז אמרו



מעולים שנתנו לי כלים והזדמנות להתפתח, הספקנו גם למכור חטיבה ומפעלים בישראל ובחו"ל לקרנות זרות וגם לצבור ניסיון עבודה עם הגופים הנפלאים של ההסתדרות, משרדי הממשלה השונים ורשות המיסים שהתגלו כשותפים נהדרים. אבל אחרי שלוש שנים התחילו שוב מחשבות. תמיד אהבתי כספים אבל גם את הראייה המרחבית של ניהול, רציני לנהל חברה. זו לא היתה החלטה של יום אחד, אבל בסוף הבנתי שאם אני רוצה לעשות את הקפיצה, אני חייב לצאת מהעולם של החברות הגדולות שאני מכיר. כדי להתפתח אתה חייב לאתגר את עצמך וללמוד לבד. לצאת מאיזור הנוחות."

הוא לקח את הסיכון, קפץ למימי ההייטק והצטרף בתפקיד ה-CFO ל-Papaya Global. "שם הבנתי באמת את ההבדל בין ארגון גדול שבו הכל די מסודר וברור לבין סטארטאפ בצמיחה עם שינויים דינמיים ודרמטיים כל הזמן. למעשה מדובר בבנייה של ארגון ותרבות ארגונית, בניה של תהליכים סדורים החל מתהליכי עבודה חודשיים שוטפים סטנדרטיים שלא היו קיימים ועד תהליכים אסטרטגיים סופר מורכבים בחברה שנראית שונה כל מספר חודשים, בניית צוותי עבודה כאשר כל חבר בצוות הוא שותף אמיתי לדרך וסופר קריטי כדי שהמערכת תצליח לתפקד ולהתמודד עם צמיחה דו ספרתית כל חודש לאורך שנים. האתגרים הם עצומים! המחלקות לא תמיד מסונכרנות, לא כל העובדים מבינים את התפקיד שלהם עד הסוף, צריך להטמיע מערכות חדשות, יעדי ביצוע ותגמול, מדיניות בתחומים שונים ועוד. זה מקשה על דברים שאתה רוצה לדחוף מול יזמים למשל. צריך כל הזמן להבין את השינוי, לעדכן את האנשים ולחבר אותם לארגון ולמוצר. לוקח זמן להיות CFO במקום כזה וזה אפילו קצת מבהיל בהתחלה. אבל התמזל מזלי למצוא ולעבוד עם צוות מדהים ומחויב ובכלל עם האנשים הנכונים והפתיחות שלהם, נחישות ואמונה מצד היזמים והמשקיעים, חופש פעולה בנושאים שונים וניתוח נכון של הפרמטרים בשוק, זה עובד. בשורה התחתונה ידעתי שזה יצליח, אבל לא ידעתי עד כמה."

חוץ מלעבוד ולנהל, חרמוש מוצא זמן להשקיע, ללוות יזמים וקולגות וגם ללמד באוניברסיטה. "אני משקיע אנג'ל בחברות שנראות לי מעניינות, בעיקר בתחילת הדרך. אני מאוד נהנה לעזור ליזמים ולמנהלי כספים שפונים אלי ולתרום מהנסיון שלי בתחומים כמו גיוס כספים, בניית ארגונים ותהליכים. מעבר לזה אני חבר

לי שפותחים מפעלים חדשים ורוצים שאני אוביל את תחום הכספים במפעל בירושלים. במהות התפקיד היה מאוד כלכלי וניסיתי להבין אם זה באמת מתאים לי ומה יצא לי מזה. בסוף החלטתי לקחת את הצ'אנס."

זה לא היה קל תמיד לדבריו, אבל זה השתלם לו. "נסעתי מכפר סבא לירושלים כל יום ובניתי מפעל בתקציב ענק. למדתי איך מנהלים ארגון לא קטן שבסוף מייצר מוצר מדהים. זו הייתה חוויה לימודית מאוד טובה וזה עזר לי בשלב מאוחר יותר בתור חבר הנהלה ומנהל הכספים של החברה בישראל. למדתי את הצד של התפעול, מה שהיה חשוב ונתן לי המון ערך מוסף. להבין מלאי, תמחיר, רווחיות, תפוקות ופחיתים, מה קורה בפס הייצור, מה אפשר ליעל וכו'. עדיין להסתכל בראייה של הכספים אבל באספקטים אחרים. זה נתן לי בסיס מדהים להמשך הדרך על איך מנהלים ארגון בכלל ולא ראיית כספים צרה, איך בונים מדדים וחשוב מזה איך מקפידים על רוטינת מדידה ותרבות של לקיחת אחריות. שם למדתי שחלק מההזדמנויות שמגיעות בהפתעה ולא תמיד ברור מה ייצא מהן, מתגלות כחיוביות בהמשך הדרך."

לצד הדברים החיוביים, חרמוש לא שוכח להזכיר גם את הקשיים. "האתגר הכי משמעותי היה כשהתבקשנו להיות מוכנים לייצור מאסיבי של מוצר מציל חיים ועדיין להישאר רווחיים. בניתי מודל מאוד מורכב ועשינו תהליך ארוך והמון פגישות עם המון משתתפים מכל העולם, ובסוף כדי לעמוד במטרה גם סגרנו את המפעלים בירושלים ובאירלנד. זה חלק קשה ומורכב, כי כאיש כספים צריך להיות ישר ולהגיד את האמת, גם כשהיא לא נעימה. אתה יכול למכור ולשווק משהו, אבל צריך גם לדעת להגיד אי אפשר, בטח כשיושב מישהו מאוד בכיר מולך. הרגשתי שם את כובד האחריות, כי זה הביא לסגירת מפעלים ולפיטורים של אנשים. זה מאוד כאב לי תקופה ארוכה שלא הצלחנו על אף שעשינו הכל, אבל זה גם מתחבר לאיך אתה מייצר בסוף אמינות, ולא משנה אם זה מול עובדים, ספקים, לקוחות, משקיעים או הנהלה."

רוצה לעשות אימפקט

אחרי יותר מחמש שנים בחברה, חרמוש מצא את ההזדמנות הבאה שלו בחברת התרופות Perrigo. "עשיתי שם תפקיד סופר מעניין וכגשתי אנשים



למדתי שחלק מההזדמנויות שמגיעות בהפתעה ולא תמיד ברור מה ייצא מהן, מתגלות כחיוביות בהמשך הדרך

ועדת השקעות בקרן של 500 משקיעים מסן פרנסיסקו ומייצג אותה בארץ וחבר דירקטוריון בחברת התוכנה דוט קומפליינס שגייסה לאחרונה סבב B מוצלח מקרנות מובילות בתקופה מאוד מאתגרת בשוק. במקביל לקריירה ולמיזם עצמאי שאני עובד עליו אני גם מרצה ומלמד, בתקופות עמוסות יותר ופחות, כבר מגיל 27. לימדתי המון שנים בבן גוריון שנה ג' חשבונאים והיום אני מלמד באוניברסיטת חיפה תואר שני במנהל עסקים בשפה האנגלית. אני אוהב את זה מאוד. זה מכריח אותי להיות ערני ולהתעדכן כל הזמן. אני משתמש בהרבה סטוריטלינג כדי לייצר קשב ולעניין את הדור העכשווי. מבחינתי הציון פחות חשוב אלא יותר מה הם מקבלים מהלימודים ועם מה הם יוצאים. לתת הבנה וכלים שלא היו שם לפני".

כשאנחנו מנסים לקבל טיפ אחרון לפני סיום הוא שולף מיד. "אם אתה לא מבין טוב מספיק את מה שאתה עושה – פשוט לא תצליח להסביר אותו. בטח ובטח כשזה קשור למספרים. אתה חייב לדעת לתרגם לאנשים בצורה הכי פשוטה במה מדובר, לדעת להסביר לאן, למה ואיך. זה יכול להיות מול עובדים, מול דירקטוריון או מול משקיעים. יצא לי לפגוש עשרות אם לא מאות קרנות הון סיכון, משקיעים פוטנציאליים, עובדים, בנקאים והמון אנשים שיכולת הקשב שלהם די נמוכה בעיקר בגלל שהם פשוט רואים המון דברים שונים בכל יום נתון. צריך לדעת לשייף את היהלום הזה של מה אתה עושה, למה זה טוב ולמה זה נותן ערך. זה משהו שאני ממליץ לכל מי שנמצא בתפקידי כספים לעשות ומזכיר גם לעצמי בהמשך הדרך. ולמרות שיש לי כיוון, הוא לא לגמרי סגור ואני לא באמת יודע מה יהיה התפקיד הבא שלי. אני כן יודע שתהיה שם עשייה משמעותית. אני חושב שאני אוהב להיות תמיד חלק ממשהו, להיקשר אליו ולקחת בו חלק משמעותי. ככה יוצא לחוות כל הצלחה או אכזבה כאילו הן שלך. אני אוהב את זה. בסוף, לעשות אימפקט. זה הדבר הכי חשוב לי".



שירן יעקובוביץ
מנהלת קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

Syakobovitch@kpmg.com



[לעמוד הלינקדין של הבוגרים <<](#)



לאפליקציית הבוגרים <<
או פשוט סרוקו את ה QR הבא:



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 2022 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. מודפס בישראל.

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