



קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

אפריל 2022

SPOTLIGHT

אחת על אחת עם חברת קהילת הבוגרים של KPMG

והפעם עם:

מילה ליטרובניק, CFO בחברת Nym Health

מי שלא לוקח סיכונים לא פותח שמפניה

מילה ליטרובניק לא מפסיקה להתפתח וללמוד. היא עשתה את כל הדרך מהתמחות ב-KPMG ועד לתפקידי ניהול בפירמה, חיבקה את הסיכון ועברה להיטק והחליטה לאמץ את השינויים ולגדול מהם גם כשקשה, בדרך למשרת **CFO בחברת Nym Health**. אחרי שהצלחנו לעצור אותה רק לרגע, היא חוזרת איתנו לתחנות במהלך המסלול, מספרת על ההבדלים בין קורפורייט לסטארטאפ, חולקת את הגישה הניהולית שלה (תקשורת פתוחה ושאיפה למצוינות) ומאשימה את הגנים באהבה למקצוע

שמילה ליטרובניק סיימה לנהל בהצלחה את תהליך הרכישה של Spot.io (הסטרטאפ הישראלי שנמכר לתאגיד האמריקאי NetApp ב-450 מיליון דולר), היא הייתה בטוחה שהיא יוצאת לחופש של חצי שנה לפחות. "מאז שאני זוכרת את עצמי כל הזמן עבדתי. הגעתי ל-KPMG ישר מהתואר באוניברסיטה העברית ומשם המשכתי ברצף בלי לעצור, תפקיד אחרי תפקיד. אחרי האקזיט של Spot החלטתי שזה הזמן לנוח, ליהנות מהשקט ולא לעשות כלום. לבהות בקיר", היא מספרת. אלא שאז היא פגשה במקרה את עמיחי ניידרמן, מנכ"ל Nym Health, שהפעיל עליה את קסמיו. שישה חודשים של חופש התחלפו במהירות בחודש אחד בודד וליטרובניק מצאה את עצמה בתפקיד חדש ומאתגר.



”

עבדתי עם לא מעט שותפים, ומכל אחד למדתי לקבל גישה ומחשבה אחרת.

ומרגישה טוב, אז הכל סבבה. ברגע שהרגשתי שאני צריכה את הריגוש הבא, עברתי הלאה.”

וריוגושים לא ממש חסרו לה בדרך. אחרי KPMG היא הגיעה לתפקיד חשבת ב-Zoko Enterprises, שם נחשפה לתחומים כמו רכש, ניהול מזומנים, הקמה, רכישה ומיזוג של חברות ועוד. משם המשיכה לתפקיד ניהולי ב-Natural Intelligence, כדי לבנות בעצמה את מחלקת הכספים. “כשהגעתי לשם הייתי העובדת החמישים. כשעזבתי אחרי שש שנים היינו כבר שלוש מאות עובדים. ממחלקה של מנהלת חשבונות ושכר שעשתה הכל, בנינו את כל המחלקה של הכספים, ניהלתי כבר אחד-עשר עובדים כולל עוזרי חשב ומנהלי רכש, צוות גבייה ומנהלות חשבונות. בפועל ניהלתי שם את כל האספקטים האפשריים של פייננס.”

התחנה הבאה שלה היתה ב-Spot.io, שם המשיכה ללמוד ולהתקדם בתפקידי הניהול. “ב-Spot התחלתי לנהל את מחלקת הליגל וכל הנושאים המשפטיים עברו אצלי, מה שהשלים לי את כל הפינות שהיו חסרות לי: התנהלות מול משקיעים ומול בורד, וגם הנושא של ניהול רכישה. ניהלתי בפועל את כל ההיבטים הליגליים והפיננסיים ברכישה, משלב של התחלנו לדבר ו’נראה לנו שאנחנו רוצים לתת לכם הצעה’, ועד לסיום הרכישה והאקזיט. מבחינת ההתפתחות המקצועית שלי, זה היה בית ספר של עשר שנים מתומצת בשנה. תהליך הרכישה לימד אותי המון. נעזרתי בקולגות וביועצים, הייתה לי סביבה תומכת וזה נתן לי כלים ולימד אותי דברים שעכשיו אני מיישמת ב-Nym Health.”

בשנה האחרונה, בתפקיד CFO בחברה, היא אחראית על תחומי הפייננס, הליגל והקומפליינס. אבל גם ממרחק השנים והתפקיד, היא עדיין שומרת פינה חמה בלב למקום שבו הכל התחיל. “אני חושבת ששמונה השנים שלי ב-KPMG היו בית ספר ומקפצה אמיתית. התחלתי בתור ג’וניורית וסיימתי כמנג’רית וקיבלתי המון ידע וניסיון שתרמו להצלחה שלי בתפקידים לאורך הדרך, כולל היום. נחשפתי למגוון גדול של לקוחות וחברות שנתנו לי פרספקטיבה רחבה על כל מיני תעשיות: הייטק, לואטק, סטארטאפים, תעשייה בטחונית. נתקלתי בהמון סוגיות וראיתי מקרוב איך חברות גדלות והופכות ממהו משפחתי לתאגיד ענק.”

לצד הידע והניסיון, היא מספרת גם על היחסים הטובים עם השותפים דאז, שעם חלקם היא בקשר עד היום. “עבדתי עם לא מעט שותפים, ומכל אחד למדתי לקבל גישה ומחשבה אחרת. היו שם הילה קרן, רני שחם, יניב מור - פורטפוליו נכבד של שותפים מצוינים. אבל השותף שאיתו עבדתי הכי הרבה היה ליאור כספי. הוא גם היה מנג’ר ואז שותף הביקורת ב-ECI, ומאוד עזר לי לאורך הדרך, גם מאחורי הקלעים. כשהבנתי שמסלול שותפות הוא פחות בשבילי, היתה לנו שיחה מאוד פתוחה והחלטנו ביחד איך מנתבים את הקריירה שלי הלאה. הוא בן אדם מדהים, באמת, ואנחנו בקשר גם היום.”

בית ספר של עשר שנים בשנה

את הדרך לתפקיד הנוכחי היא עשתה כאמור צעד אחר צעד, במעבר מתפקיד לתפקיד. אחרי לידת בנה השני, דברים התחילו להתבהר וגם ההתפתחות של הקריירה תפסה כיוון. “היה לי מאוד ברור מה אני לא רוצה. ביליתי המון שעות עם הבן, רובן ללא שינה, ויצא לי לחשוב הרבה. הבנתי שמיציתי את העניין של להשקיע מהצד על איך חברות מתנהלות ושהתפקיד שאני רוצה כשאהיה גדולה הוא CFO. ככה קרה שכשמיציתי בכל פעם את התפקיד שהייתי בו, החלטתי להתקדם. כל עוד היה לי עניין והרגשתי שמה שאני עושה באמת תורם לי ואני לומדת ומתפתחת





סטארט מי אפ

Nym Health פיתחה טכנולוגיה לניתוח והבנת טקסטים רפואיים מתיקי חולים. זאת בכדי לבצע אוטומציה לתהליך גביית הכספים מחברות ביטוח, תהליך שהיום נעשה בצורה ידנית. Nym Health פועלת בשוק האמריקאי ונחשבת לשחקן משמעותי בתחום הקידוד האוטומטי. ליטרובניק, שסוגרת שנה בחברה בימים אלה, מספרת עוד: "בהשוואה למערכת הבריאות בישראל, בארצות הברית המערכת יותר מורכבת. על כל פעולה (אפילו דיאגנוסטיקה) שאדם עובר אצל הרופא או בבית החולים יש צורך בהזנת קוד טיפול נפרד שמגיע עם תשלום נפרד, וזאת בין היתר כדי לאפשר לחברת הביטוח לשלם על כל אחד מהשירותים הללו. מאחורי התעשייה של שיטת החיוב הזו עומדים מאות אלפי עובדים אנושיים שעובדים יחסית לאט ולעיתים גם באופן לא מדויק – מה שמוביל לעיתים לדחיות תשלום, סיכונים בערעורים או חקירות מצד חברות הביטוח, ומאט את תזרים המזומנים של בתי החולים מחברות הביטוח לאחר הטיפול. Nym Health פיתחה מערכת אשר מתלבשת על המערכות הקיימות במרפאות ובתי חולים, ומסוגלת לנתח את המידע מהתיק הרפואי של המטופל, לזהות את את המונחים הרפואיים, להבין את הנרטיב הרפואי ולהתאים את קוד החיוב הנכון בצורה אוטומטית. בעוד אחוזי הדיוק של העובדים האנושיים עומדים על כ-70%, אחוזי הדיוק של המערכת שלנו עומדים על 95%. אנחנו מהירים יותר, מדויקים יותר וחוסכים זמן יקר וכסף לבתי החולים.

אני מאד נהנת לעבוד ב-Nym Health, אני רואה בה פוטנציאל עצום ומקווה להמשיך לצמוח יחד עם החברה עוד שנים רבות."

”

יש משהו בחברה קטנה, באנשים, בראבק, עושים הכל מהכל ולא בוחלים בעבודה שחורה, יש אווירה של כולנו ביחד פה.

את המעבר מקורפוריט לסטארטאפ היא מחבת בשתי ידיים. "התפקיד ב-Spot כבר הדליק אצלי את האהבה לסטארטאפים. יש משהו בחברה קטנה, באנשים, בראבק, עושים הכל מהכל ולא בוחלים בעבודה שחורה, יש אווירה של כולנו ביחד פה. התאהבתי בעולם הזה וגם למדתי מה צריכה להיות התשתית לאקזיט מוצלח בחברה". לצד ההתלהבות, היא מספרת גם על ההבדלים הגדולים בין העולמות. "אני חושבת שיש הבדל מאוד גדול בהתנהלות. זה לא מתאים לכולם. בסטארטאפ אתה צריך להיות אג'ילי, יש הרבה מאוד אפור וצריך לדעת להתנהל בתוכו. בחברות בוגרות, במיוחד אמריקאיות, הכל מאוד שחור או לבן. אתה רוצה לעשות דבר מסוים וצריך אישור במייל שזה בסדר. הכל יותר איטי ונוקשה אבל גם מאוד ברור. זה הבדל מאוד גדול".

כשאנחנו מנסים להבין גם את הסיכונים היא מנסה להסביר. "הסביבה בסטארטאפ הרבה יותר מהירה ואינטנסיבית. עובדים קשה מאוד, מרימים ומקימים דברים מאפס ויש הרבה מאוד עבודה שחורה. לכל אחד מתאים משהו אחר. בסטארטאפים, ברכישה גדולה, ברב הפעמים מחלקת הכספים לא שורדת והיא הראשונה ללכת. מה גם שלא כל סטארטאפ מסיים את דרכו באקזיט. יש כאן סיכון. למרות שיש אופציות וכו', זה לא הביטחון התעסוקתי היחסי בקורפוריט. אבל יש משפט ברוסית שאני מאוד מאמינה בו: 'מי שלא לוקח סיכונים – לא פותח שמפניה'".

ALWAYS DD READY

כמי שראתה סטארטאפ אחד או שניים וניהלה גם תהליך רכישה מוצלח בדרך, ליטרובניק שמחה לחלוק גם כמה טיפים לסטארטאפיסט המתחיל בדרך לאקזיט הנכסף. "הכי חשוב - ALWAYS DD READY", היא פוסקת. "דאטה זה השלב הראשון בתהליך הרכישה והוא בונה אמון. אז לוודא כבר עכשיו שיש דאטה מעודכן כל הזמן. אם החברה מביאה את החומרים שהיא נדרשת להביא בצורה מהירה ומדויקת, התשתית הזו בונה אמון והעסקה נראית ממש אחרת. וכמובן שיהיו עו"ד טובים משני הצדדים. בנוסף, חייבים לעבוד עם אנשים ועם חברות שאתה מרוצה מהם במאה אחוז, כל הספקים ואנשי האאוט-סורס, היועצים, עוזר החשב הפנימי וכו' חייבים להיות אנשי מקצוע מצוינים, לא פחות. אם הם לא כאלה עכשיו –

תחליפו אותם לפני שמתחיל התהליך. כל הזמן להיות במוד של מצוינות מההתחלה. בסוף, מה שהורג עסקאות זה זמן וחוסר אמון. צריך להגיב מהר ולשדר אמינות, וכולם יהיו במקום יותר טוב."

היא לא אחת שמתלוננת יותר מדי ואת הקשיים שבדרך היא אפילו מצניעה. אבל בין השורות אפשר לזהות גם לא מעט אתגרים שדורשים מענה בדרך להצלחה. "אני חושבת שאחד האתגרים הגדולים זה באמת למצוא את הצוות המתאים. לאו דווקא מבחינת ניסיון או מי יודע הכי טוב, אלא להבין למי יש נכונות ללמוד ולהתפתח, ראש יצירתי, לזהות פוטנציאל בבן אדם שאת יודעת שיתאבד יחד איתך כשצריך. זה אתגר מאוד גדול. דברים מקצועיים אפשר ללמד זו לא בעיה, צריך רק אנשים שחושבים מחוץ לקופסה ורוצים להתפתח וללמוד". הגישה הניהולית הזו מלווה אותה לדבריה כבר מתחילת הדרך שלה כמנג'רית ב-KPMG, וממשיכה להצדיק את עצמה גם היום. "הדלת שלי תמיד פתוחה. זה יכול להיות גם בזום או בוואטסאפ בימים אלה. אני באמת מאמינה שאין מקום לטאטא טעויות, כולנו אנשים וכולנו טועים. בסופו של יום אנחנו אנשי כספים וליגל, לא מנתחי לב. שום דבר זה לא עניין של חיים ומוות ואפשר לפתור הכל. אני מאמינה מאוד בתקשורת פתוחה ותמיד הקפדתי לשמור על יחסים פתוחים וטובים עם העובדים שלי, לייצר אווירה טובה וחיובית ולא לשמור דברים בבטן."

לקראת הסוף, כשאנחנו מנסים להבין אם נולדים עם כל הכשרון הזה, היא מספרת שיכול להיות שהכל נשאר במשפחה. "אמא שלי היתה בזמנו רואת חשבון וסמנכ"לית כספים, אז אני מאשימה את הגנים באהבה למקצוע. בגיל עשר, המשחק האהוב עלי היה לפתוח חנות שקראו לה 'דברים טובים'. ממש ניהלתי רווח והפסד, רשמתי הכנסות, הוצאות. אמא שלי הייתה מאוד גאה. לא יודעת כמה הסיפור הזה מוציא אותי טוב", היא צוחקת. "כשהבת שלי היתה בכיתה ו', היה להם שיעור פיננסי בבית הספר והיא הייתה צריכה לאזן את התקציב של המשפחה. כשהילדה שלי צעקה 'אמא התקציב מאוזן', היה לי נעים בכל הגוף. האהבה למקצוע - זה בוער בי".

עורך הכתבה: יוסי חלילי



שירן יעקובוביץ
מנהלת קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

Syakobovitch@kpmg.com



[לעמוד הלינקדין של הבוגרים <<](#)



לאפליקציית הבוגרים <<
או פשוט סרקו 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.