

שלחו להדפסה

גודל פונט

בארץ

יאיר סרוסי: "יש פוטנציאל עצום לצמיחה שטמון בהשבת חברות"

יו"ר בנק הפועלים הנחה היום את מפגש "המהלך האסטרגי" של הפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב יחד עם "כלכליסט". המפגש עסק בנושא השבתת חברות, בהשתתפות מנהלי סודה סטרים ואבן קיסר

אסף גילעם

23:45, 21.11.12

בצל הארועים הביטחוניים, לאחר הפיגוע בתל אביב ובטרם הוכרזה הפסקת האש, התקיים הערב (ד') במכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א בשיתוף חברת Gil-CSC, פועלים שוקי הון וכלכליסט, המפגש ה-15 בתוכנית "המהלך האסטרגי". המפגש עסק בנושא השבתת חברות בהשתתפות סודה סטרים ואבן קיסר.

את חברת סודה סטרים ייצגו מנכ"ל החברה דניאל בירנבאום, בשיתוף יובל כהן שותף ומייסד קרן פורטיסימו מבעלי השליטה בחברה. חברת אבן קיסר יוצגה על ידי מנכ"ל החברה יוסי שירן, בשיתוף אריאל הלפרין, שותף ומייסד קרן טנא מבעלי השליטה בחברה.

את הכנס פתח יאיר סרוסי, יו"ר בנק הפועלים, המכהן גם כיו"ר מכון אלי הורביץ: "אני חייב לפתוח בעובדה כי שהימים האחרונים מזכירים לנו את הסביבה שבה אנחנו מתמודדים. כמי שיש להם הרבה עובדים בדרום, אנחנו יוצאים לשטח. כוח הרצון של האנשים שם, מזכיר לנו את העוצמה של החברה הישראלית, וזה מאוד מרגש".

סרוסי הסביר כי ברקע למפגש הערב ניצבת תופעה בוערת שמעסיקה חוקרי אסטרטגיה ומנהלי חברות מתמודדים לאחרונה עם תופעה של התקצרות תחולת החיים של החברות. "יכולת היכולת של החברות לשרוד לאורך זמן נהיית קשה יותר. התחרות בשוק החריפה יותר משבעבר". סרוסי הוסיף כי "השבתת חברות כרוכה קודם כל באמונה. פניתי לפני חודשים לסודה סטרים ואבן קיסר, ולא ידעתי שהם הולכים להיות הסיפורים החמים ביותר של התקופה האחרונה".

סודה סטרים: "שוק המשקאות המוגזים כפי שהוא כיום – לא היה צריך להיות קיים"

דניאל בירנבאום, מנכ"ל סודה סטרים ויובל כהן מייסד קרן פורטיסימו הציגו הערב את המהפך שעברה החברה בשנים האחרונות. את המושב פתח כהן "אנחנו נכנסו ב-2007 להשקעה בחברה. לקח לנו הרבה זמן להבין את הביזנס, כשמוצר רב המכר היה מוצר לבן שמתאים לשנות ה-70. כל הפוקוס של החברה היה בגרמניה, והיא היתה שם בבעיות רבות. ואז החברה נכנסה להלם והפסיקה להשקיע בגרמניה".

"מה שמשך אותנו זה שגם במצב שהיא היתה שיעור רווח גולמי עצום, שלא נראה הרבה בשוק – מעל ל-60%. זה מעיד על הרבה מאוד דברים על המודל העסקי של החברות. אז מגיע מומחה ל-Turn Around שהביא משפחת השליטה. הוא הציע לקצץ הוצאות, לצאת ממדינות לא רווחיות, וכך נוכל לפשט את החברה, ולשאוב ממנה מלא דיבידנדים.

"זה חשיבה מאוד פיננסית, וזה היה מאוד שונה מאיתנו. אנחנו הלכנו על צמיחה. כל התזה שלנו היתה איך אנחנו מצליחים לעורר צמיחה מחודשת בחברה. הכל שם היה איטי ועתיק וישן. ההנהלה היתה מיושנת. הכרתי את דניאל (ברינבאום, המנכ"ל שהכניסה הקרן) מהלימודים והבאתי אותו לסודה סטרים".

"שאלו אותי למה באתי לסודה סטרים" המשיך דניאל בירנבאום המנכ"ל, "חשבו שאני משוגע, והתשובה היא כי יובל התקשר. זה החשיבות של קשרים בחיים". ברינבאום התייחס למצב הביטחוני "אנחנו עם במלחמה – מה אתם עושים פה?" תהה בחיך ברינבאום "זה ממש מרגש אותי, זה אילוסטרציה של הניצחון שלנו כעם".

"דבר ראשון שהבאנו זה באמת להבין את השוק שלנו. כשהתחלנו היינו מספר אחד בעולם ב-HCS (Home Carbonation Systems) עם נתח שוק של 85%. הבנו דם חדש, עם מנהלים מתחומים חדשים. הבנו שאנחנו לא בתחום ה-HCS, אלא תחום המשקאות המוגזים – במקום שוק של 200 מיליון דולר, השוק שלנו הוא של 256 מיליארד דולר. וזה מרגש אותנו, שאנחנו מתחרים פתאום בקוקה קולה".

"הגדרנו לנו לעשות מהפכה שוק המשקאות המוגזים העולמי. אז זה נראה דבלי, לקבוע יעד של 1 מיליארד דולר עד 2014. הגדרנו תרבות חדשה – אומץ בעסקים להעז ולעשות טעויות, תקשורת לא לעשות את אותן טעויות פעמיים, חדשנות על מנת להתמודד עם מתחרים ענקיים, יוזמה כל הזמן לעשות וכמובן אופטימיות ואנרגיה".

"גייסנו אנשים שמתאמים להתנגות האלו, אנחנו מעודדים אותם. אני לא מבין אסטרטגיה, אני צריך שעד אחרון העובדים יבין אותה. ובמחנה אסטרטגית הגדרנו שלושה תחומים: חדשנות במוצר, הפצה וחינוך הלקוחות".

בירנבאום הדגים את השינוי במוצרים שהוא עבר בשנתיים האחרונים, לאחר שעוצבו על ידי מעצבים. "את המוצר הזה משווים לאפל – אין יותר הברגה! זו כברת דרך לחברת סודה קלאב, לאחר שפעם הצרכנים שלנו בגרמניה התביישו במכשיר שלנו. כיום המוצר נמכר מוול מארט ועד הרוס בלונדון".

צפו במעצב של סודה סטרים מציג בוידיאו את קו המוצרים החדש של החברה

"אנחנו רוצים שכל לקוח שלנו יהיה שגריר שלנו". ברינבאום הדגים סלבריטאים שמשמשים כשגרירים של החברה מטורי ספלינג, שדרן פוקס ניוז שון האנטי ועד האח הגדול בפילנד. בהמשך עבר בירנבאום למלחמה השיווקית החברה מנהלת נגד שימוש בבקבוקים חד פעמיים, כמו של קוקה קולה.

"זה היה דוד מול גולית, ולא עשינו את זה בשביל התקשורת, עשינו את זה בשביל ליצור אינטראקציה עם הצרכן". אנחנו מאמינים שהקטגוריה הזאת, של משקאות מוגזים, לא צריכה להיות קיימת כמו שהיא קיימת כיום. זה האתגר של התעשייה שלנו".

אבן קיסר: עדיין לא מצאנו מתחרים לקנות

את המהפך האסטרטגי שביצע חברת אבן קיסר הציג המנכ"ל יוסי (יוס) שירן ואריאל הלפרין שותף מייסד בקרן טנא, מבעלות השליטה. בפתח דבריו אמר שירן כי "בניגוד למילקי או במבה, דבר אחד שאני יכול להבטיח על מה שאני יכול להבטיח שמי שקונה אבן קיסר בישראל, זה הכי זול בעולם. שואלים אותי איך אבן קיסר עושה את התוצאות המצויינות שלה עם מוצר כל כך פשוט. התשובה מתחילה עם עובדה פשוטה שהכלי הכי פשוט במטבח, הוא לא כלי, אלא משטח העבודה. המטבח הפך היום למרכז הבית".

על פוטנציאל החברה הסביר שירן כי "שוק המשטחים הוא של 30 מיליארד דולר, מתוך זה הקווארץ הוא רק 2 מיליארד דולר. הוא הצומח ביותר, 7% בשנה. הקטגוריה הזאת אבן קיסר המציאה, והיא מחליפה מוצרים מתחרים. אנחנו פרוסים ב-42 מדינות, מ-2007 הכפלנו את המכירות שלנו, כששמרנו על שיעורי רווחיות מהגבוהים בענף. מבחינת המיצוב האסטרטגי שהלה, הוא שאנחנו מוביל עולמי. השיווק והמחקר והפיתוח הם ברמה עולמית. יש לנו הנהלה מנסה וחדורת מוטיבציה להשאיר את החברה במקום הראשון.

מבחינת המודל השיווקי של אבן קיסר, אמר שירן "אנחנו רוצים ליצור תנועה של

דחיפה-משיכה. שהלקוח הסופי יבקש את המוצר שלנו, ומצד שני, המעצבים, החנויות וכו', שהם ידעו להמליץ לצרכן שלהם לרכוש דווקא אבן קיסר. זו האסטרטגיה שיוצרת את המכירות".

"אנחנו הולכים להשקיע 80 מיליון דולר להרחיב את פעילות החברה. אנחנו הולכים להמשיך למנף את החדירה שלנו לשוק הצפון אמריקאי, להיכנס למדינות חדשות. להקפיד להיות יעילים, לעבוד חכם. בנוסף, רכישות של מתחרים, אנחנו ממשיכים לחפש, בינתיים לא מצאנו".

אריאל הלפרין, הסביר כי מבחינת הקרן "צמיחה היא לא מטרה אבל היא הכרח. המיקוד של טנא הוא צמיחת החברות בה היא משקיעה. התחלנו להשקיע בחברות בשנת 2006 ועד 2011. חברות הפורטפוליו של טנא גדלו מאז רכישתן מ-800 מיליון דולר ל-1.7 מיליארד דולר. כל זה נעשה לא על בסיס של מינוף, ולא של מינוף מטורף. בשום חברה שלנו החוב לא עובר 3 פעמים EBITDA.

"אנחנו השקענו באבן קיסר כ-40 מיליון דולר. כדי להוביל את המהלך בחברה, יצרנו מצב שבו לטנא, למרות שהיא מחזיקה נתח מיעוט, יש לה זכויות מופלגות בכל הקשור למינוי הנהלת החברה והובלת מהלכים מרכזיים בחברה. למרות שהיינו במיעוט, היתה לנו את היכולת 'לכפות' הנפקה של החברה באחת מהבורסות המובילות בעולם".

"קודם להשקעה של טנא" הסביר הלפרין "אבן קיסר היתה יצרן טוב, הראשונה שהביאה את המוצר לעולם, דרך שמונה מפצים. רוב הלקוחות של אבן קיסר היו אותם שמונה. היקף ההכנסות היה 100 מיליון דולר, עם EBITA של 16 מיליון דולר. זו היתה חברה קיבוצית, שהפסידה את ה-IP (זכויות קניין רוחני) שלה למתחרים בעולם. המטרה שלנו היתה להפוך את אבן קיסר לחברה המובילה בעולם במשטחים מבוססי קווארץ. כדי להיות מספר אחד בעולם, פירושו להיות באיכות גבוהה, להיות יצירתיים, לעקוב אחרי טעם הצרכנים ולחדור אל השוק".

"האסטרטגיה היתה השתלטות על ערוצי ההפצה המרכזיים של החברה. מבחינת הצד התרבותי, חברה שהיא יצרן שרגילה להשקעה בציד, ולהתחיל להשקיע עשרות מיליוני דולרים בנכסים לא מחושיים – זה מפחיד, וזה נגד התרבות העסקית. זה היה שינוי מאוד קשה בתוך החברה שכך מאבקים לא פשוטים. רצינו להיכנס עוד מדינות, להגדיל את המחקר והפיתוח ולהתאים את יכולת הייצור. שמת את יכולת ייצור אחרונה, כי מבחינת זה היה הדבר האחרון.

"באלמנט המרכזי, של רכישת ערוצי ההפצה – עשינו את זה, ואנחנו שולטים עכשיו ב-85% מההפצה. אנחנו סוף סוף רואים את הלקוחות שלנו. אנחנו מוכרים ללקוחות שלנו, מבלי לעמוד בניגודי העניינים של ערוצי הפצה חיצוניים. אנחנו היום עומדים בפני חברה ציבורית, בדומה לסודה סטרים. שיש לה מחקר ופיתוח שמוציאים יותר ויותר מהר קווי מוצרים מוגני זכויות לשוק. כיום אחנו המותג המוביל בעולם. אבן קיסר הוא המוצר המוכר ביותר בעולם בתחום שלה. היא חברה שממוצבת היום במקום הטוב ביותר עם קופת מזומנים גדולה וגודלת. אנחנו במרחק של 20% מהחברה הספרדית הגדולה בעולם. במקום שהיא הגיעה אליו, היא במקום מצויין להיות החברה מספר אחת בעולם. אנחנו היום עומדים לפני הרחבה של הייצור, אחרי שמיצינו עד תום את היכולות שלנו בכל התחומים האחרים במשך 5 שנים. זו האסטרטגיה של החברה שהובילה אותה לצמיחה גדולה ואני מקווה שהיה כך גם בהמשך. אני בטוח שתוך שנה או שנתיים נהיה החברה הגדולה בעולם".