

[סגור חלון](#)



## ינאי: "החברות הגדולות הבאות יגיעו מתעשייה קלאסית"

בערב הוקרה לפועלו של אלי הורביץ ז"ל הציגו שלמה ינאי, מנכ"ל טבע היוצא, וארז ויגודמן, מנכ"ל מכתשים אגן, את התפיסה שלהם לגבי אסטרטגיה ■ ינאי: "המורשת של הורביץ היא קבלת החלטות לפי ערך המצוינות"

גלי וינרב 13/3/12

בכנס "המהלך האסטרטגי" – ערב הוקרה לפועלו של אלי הורביץ ז"ל שנערך על ידי להב בפקולטה למנהל עסקים באוניברסיטת תל אביב בשיתוף גיל אסטרטגיות מקבוצת BDO וזיו האפט, הציגו שלמה ינאי, מנכ"ל טבע היוצא וארז ויגודמן, מנכ"ל מכתשים אגן, את התפיסה שלהם לגבי אסטרטגיה. ינאי הציג הנחיות לבניית אסטרטגיה, וויגודמן סיפר כיצד מכתשים בנתה את האסטרטגיה שלה שבמימושה החלה ב-2010.

ינאי החל את הרצאתו בכך שסיפר כי פגש את אלי הורביץ באחת מתחרויות ניתוח המקרה שערך המכון. ינאי היה האמץ הראשון שהעז להגיע ולהציג את החברה שבראשה עמד לניתוח על ידי הסטודנטים. "כשהוא הרים לי טלפון שאלתי – איך הגעת דווקא אלי? הוא אמר, בזכות התחרות הזו". ינאי ציין כי "כל דבר שאני אומר על האסטרטגיה של טבע זו המורשת שאלי השאיר בחברה שלנו".

ינאי ניסה לענות על השאלה "מדוע יש רק טבע אחת ומה צריך לעשות כדי שיהיו אחרות?": "במדינת ישראל יש 9 חברות שהיקף המכירות שלהן כמיליארד דולר בשנה. כולן תעשיית מובהקת. כלומר עתידנו בתעשייה ולא דברים אחרים (נראה כי הכוונה היא להייטק – ג.ו.). יש מדינה דומה לשלנו בגודל ובמספר התושבים עם 20 חברות בהיקף של מספר מיליארדי דולרים. זוהי שוויץ. אין סיבה שגם אנחנו לא נגיע לשם".

ינאי אמר כי "חזון הוא דבר מופשט. בדרך כלל הוא מבטא ערכים מופשטים של כמיהה, תקווה, השראה, חלום. צורך אנושי מאוד בסיסי למציאות טובה יותר מזו שקיימת. חזון אינו מטרות. מטרה היא היעד הכמותי אליו אתה מכוון כדי להגיע לחזון, ובין שניהם ישנה האסטרטגיה. נשיא ארה"ב ג'ון קנדי הציב בתחילת שנות ה-60 מטרה להגיע תוך עשור לירח, והוא השיג זאת, אבל החזון היה אחר – לנצח במלחמה הקרה דרך היתרונות של ארה"ב, טכנולוגיה וחדשנות. הניצחון הזה הגיע 20 שנה אחרי מותו של קנדי, כשהמלחמה הטכנולוגית עם ארה"ב גרמה לברית המועצות לקרוס כלכלית".

מהו החזון של טבע אם כך? "אלי ראה בצמיחה את גורם העל באסטרטגיה של החברה. הוא חשב שזו האסטרטגיה הטובה ביותר, שמדרבנת יותר את האנשים. צמיחה זה יותר מלהיב מחיסכון בעלויות. בשנות ה-70 החזון הזה התבטא בשאלה כיצד להוביל את השוק המקומי. התשובה הייתה לאחד בין שלוש החברות המקומיות ואז למדנו את השיעור החשוב של כיצד לבצע אינטגרציה, וזה הפך לאחד היתרונות היחסיים שלנו בעולם שבו רוב החברות נכשלות. ההצלחה ברכישות אצלנו מתבטאת בהשוואת שורת הרווח לעומת מצב שבו לא היינו רוכשים. ההבדל הוא גדול יותר אפילו מהשיפור היחסי של שורת המכירות".

בשנות ה-80 השאלה הפכה – איך צומחים מחוץ למדינת ישראל. אלי מצא שתי דרכים לעשות זאת – אחת בדרך אנליטית, כשהוא הבין את המשמעות של החקיקה לטובת הבלעדיות של המוצר הגנרי הנכנס ראשון לשוק. הדרך השנייה הייתה הקופקסון, ויש שיחשיבו זאת כהימור, אבל אלי היה בעד נטילת סיכונים והעזה, אבל נגד הימורים. זה היה סיכון על פי האסטרטגיה, ולא הימור".

"ב-2000, שאלנו כיצד להיות מובילי השוק העולמי, ואז גם הפכנו מחברה עם כמה שווקים, לחברה גלובלית עם סינרגיות העולמיות. הצמיחה שלנו בתקופה הזו לא דומה לצמיחה של 10% במיליארד דולר. ומה עכשיו? רוצים לגוון את השווקים, להיות דומיננטים לא רק בארה"ב. נכנסנו ליפן כי הבנו בדיוק כיצד להיכנס לשם ומה אנחנו רוצים להשיג. לכן, סין עוד לפנינו. את השוק האינטרנטיבי אנחנו תוקפים באמצעות רכישת ספולון. בעיני, חברה גלובלית היא יותר תוצאה של אינובציה עסקית מאשר טכנולוגית".

לסיכום אמר ינאי: "המורשת של אלי הורביץ היא קבלת החלטות לפי ערך המצוינות. לא לפי אינטרסים, לא על פי אגו אלא רק מה יותר טוב לחברה. ברכישת חברות, המנהל הטוב יותר יישאר גם אם הוא לא מטבע במקור. שיטת העבודה הטובה יותר תשרוד ותאומץ גם במקומות נוספים. אנחנו תמיד פתוחים לרעיונות".

ארז יוגודמן סיפר על השינוי האטרטגי שעברה מכתשים אגן, אך התחיל דווקא מלספר על כמה שינויים שעברו חברות אחרות, שנתנו לו את ההשראה: "העולם העסקי משתנה בקצב לא לינארי אלא הולך ומתגבר. העולם קטן, האנשים מחוברים, התחרות מתעצמת, כללי המשחק משתנים ענף אחרי ענף. וחברות טובות שלא מגיבות לשינויים שמסביבם, מוצאות את עצמן מחוץ למשחק חברה אחרי חברה".

יוגודמן הזכיר את אפל, שלא צמחה עד 1997. "הם קראו לסטיב ג'ובס, שיציל את החברה. הוא אמר 'ללא שינוי משמעותי, החברה עלולה למות'. מי שהציל את אפל זו חברה שצמחה במשך 10 שנים קודם לכן מ-2 מיליארד ל-450 מיליארד. מיקרוסופט. היא רכשה 25% מאפל כדי להציל אותה". במקביל להצלה של אפל, מיקרוסופט התדרדרה. "המעניין הוא שביל גייטס ניתח באותו הזמן את המגמות שישפיעו על מיקרוסופט בשנים הבאות והוא פוגע ב-90% מההערכות. הוא פספס רק הערכה אחת. העתיד של האינטרנט".

התחרות הגיעה ממתחרים שהיו חלשים או עוד לא קיימים באותה תקופה. "אפל משנה את כללי המשחק בתחום המוזיקה, הטלפונים והמחשבים האישי. מגיעה לשוק של 517 מיליארד דולר. באותן שנים גוגל, לא ידועה לפני כן, מגיעה ל-250 מיליארד דולר. פייסבוק תהיה כ-100 מיליארד דולר בהנפקה. מיקרוסופט צנחה בקצב לא נתפס שרק הולך ומתגבר. האם אתה צריך להיות צעיר וחדש בשוק כדי לעמוד בקצב השינויים הזה? לא. ב-1991 יבמ כמעט פשטה רגל, אך הם שינו אסטרטגיה פעמיים ב-20 שנה, תחילה מקופסאות ללפטופים ואח"כ לחברת שירותי טכנולוגיות מידע. הם עשו 123 רכישות והיום סוגרים את הפער מול מיקרוסופט".

ומכאן למכתשים. החברה פועלת בשוק מושלם לכאורה – בני האדם מתרבים, שטחי החקלאות מתמעטים, התחרות עליהם בין מזון לבית צמחה לאנרגיה עולה. כבר היום 750 אלף איש בעולם מתים בכל חודש מתת תזונה, והדרך היחידה להאכיל את העולם היא למנוע מחלות בצמחיה ושפר את היבול – בדיוק מה שעושה מכתשים אגן.

מכתשים צמחה ב-17 השנים האחרונות אפילו יותר מהשוק, אבל "אך אחד לא מושלם" כדברי יוגודמן. החברה גילתה כי למרות הצמיחה, הרווח הגולמי שלה הולך ונשחק ומסכן את כל יתר הפעילות. לכן החלה במהלך של חיסכון בהוצאות. "אבל זה רק סגירת הפער שנוצר בעבר", אומר יוגודמן. "ומי שיסתכל רק על העבר, יישאר בעבר".

לסיכום אמר יוגודמן: "ואם חלק מהדברים הללו מזכירים לכם את מה שהתרחש בטבע, זה לא במקרה. אנחנו מסתכלים על טבע כמקום שאנחנו יכולים לשאוף להיות בו. גם אנחנו התחלנו בגנריקה, אנחנו חברת האגרוכימיה הגנרית הגדולה בעולם ומנסים להרחיב מכר. אנחנו גם כן מייצרים כימיקלים, כמו טבע, אבל לריפוי צמחים ולא בני אדם".

באירוע דיברו כל המשתתפים על אלי הורביץ, שנראה כי הותיר רושם בל ימחה. חיים הורביץ, בנו, אמר כי: "לא אחדש בכך שאומר שאבי היה פריק אמית של אסטרטגיה והטיף לעשייתה במשך שנים רבות. את משתנתו הייתי מסכם בחמישה שלבים – הראשון – להבין את השטח, איפה הסיכויים, איפה הסיכונים. הדבר השני – בניית חזון. לפני 20 שנה היה דבר חדש.

שלישי – עשיה קפדנית ושיטתית וסדורה של האסטרטגיה עצמה. רביעי – הוצאה לפועל מקצועית של האסטרטגיה תוך ניצול והעצמה של ההון האנושי וחמישי – מעקב וטיוב של התוכנית תוך שמירה על משמעת אסטרטגית. הכוונה הייתה לשמור לא לסטות מהעיקר, עם אפשרות לשינויים באסטרטגיה עם השינוי במצב השוק, אך רק שינויים מכוונים שחושבים עליהם היטב, ולא סתם סטיות".