

המהלך ה-19: כיצד לייצר יתרון תחרותי לאורך זמן בסביבה משתנה?

ד"ר ליאור שוחט



ב-19 בנובמבר, מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי - הפקולטה לניהול באונ' ת"א - קיים את המפגש ה-19 של המהלך האסטרטגי. במפגש הציגו זיו אבירם נשיא ומנכ"ל MobilEye, ד"ר אריאל כץ מנכ"ל Enzymotec יחד עם פאנל מומחים שכלל את, חיים הורוביץ, יאיר סרוסי, פרופ' משה צבירן וחגי גיל. המפגש הוקדש לנושא יצירה ושימור של יתרון תחרותי לאורך זמן בסביבה גועשת.

אולם, מתרבות העדויות כי התהליך המסורתי כבר לא עובד יותר. אהרוני ציטט שני מחקרים מעניינים: הראשון, מחקר של ריצ'ארד פוסטר מחברת Innosight שבחן את הירידה המהותית במשך השהות של חברות במדד SP500 ואת מספרן העצום של חברות שצפויות לעזוב אותו בעתיד. המחקר השני, מחקרה של פרופ' ריטה גונתר מגראת' מאונ' קולומביה שמספיד את היתרון התחרותי (תחת הכותרת The End of Competitive Advantage). לדבריה היתרון התחרותי כיום הוא זמני וארעי ולא לאורך זמן. חברות צריכות להיכנס ולצאת מתוך אזורי יתרון ולהיות מוכנות כל הזמן לחפש ולמצוא את הדבר הבא.

חברת מובילאיי, המפתחת מערכות לסיוע לנהיגה, הונפקה באוגוסט השנה ע"פ שווי של 5.3 מיליארד דולר בנאסד"ק, תוך שהיא מגייסת מיליארד דולר, וכיום נסחרת לפי שווי כמעט כפול – 10.4 מיליארד דולר. מאידך, חברת אנזימוטק, המפתחת אנזימים לתעשיית המזון והתרופות, נמצאת במשבר חריף אחרי שתי אזהרות רווח ואובדן נתח שוק, ונסחרת לפי שווי של 185 מיליון דולר בלבד. זו ירידה משמעותית בהשוואה להנפקה בספטמבר 2013 (ע"פ שווי של 300 מיליון דולר) ולהנפקתה המשנית במרץ 2014 (ע"פ שווי של 600 מיליון דולר).

את המפגש פתח אודי אהרוני, מנהל המכון ומנכ"ל להב שהציג את התפתחות החשיבה האסטרטגית בשנים האחרונות מהשקפה בדבר יתרון תחרותי בר-קיימא להשקפות עדכניות יותר של ניצול ולכידת יתרון תחרותי בר-חלוף (Sustainable vs. Transient Advantage). לדבריו, כולנו התחנכנו על ברכי משנתו הקלאסית של פרופ' מייקל פורטר בדבר יצירת יתרון תחרותי.

לדברי פרופ' מגראת' היתרון התחרותי כיום הוא זמני וארעי ולא לאורך זמן

זיו אבירם מנכ"ל MobyEye

תחילת הסיפור הוא בהרצאה שנשא ב-1999 יו"ר החברה פרופ' אמנון שעשוע, מדען מוביל בראייה ממוחשבת, ביפן. בעת הרצאה אתגרו אותו מארחיו עם מענק ע"ס חצי מיליון דולר למחקר ולגיבוש גישה להתרעה עם מצלמה אחת (ההנחה הרווחת הייתה שנדרשות שתי מצלמות). והיתר הוא היסטוריה: פרופ' שעשוע חזר עם פתרון שבעקבותיו העניקו היפנים מענק גדול יותר להמשך המחקר. בשונה מחברות הזנק אחרות, עסקין בשוק שחיפש פתרון לצורך ולא בטכנולוגיה חדשה שמחפשת שוק מתאים. בסופו של דבר, פותח פתרון ITS (Intelligent Transportation System) שמאפשר לחברה לעבוד כיום עם 90% מיצרני הרכב.

אבירם מספר על הקושי של החברה לבנות אסטרטגיה ארוכת-טווח, ועל הצורך להשתנות "תוך כדי תנועה" בגלל שינויים בתנאים שחייבו התאמות. לדבריו, במהלך השנים הם קיבלו 5 החלטות אסטרטגיות קריטיות: ב-2007 החברה החלה לעבוד עם התקנות של המערכת ב-5 דגמים בלבד.

אולם בלימת חרום אוטומטית לפני תאונה הפכה באירופה למחויבת רגולציה בשביל חברות שמעוניינות ב-4-5 כוכבי בטיחות. מובילאיי מצליחה לעשות אינטרפרטציה מדויקת של סצינת הנהיגה, וכיום המערכת מותקנת ב-160 דגמים ועד 2016 הצפי הוא ל-237 דגמים (הסכמי ייצור). החברה לא הצליחה ליתר את המערכות הקנייניות שמותקנות בטיוטה ומרצדס ולכן אינה עובדת עם שתי החברות הללו.

למעשה השינוי בו אנו חוזים הוא שינוי עמוק בפרדיגמת האסטרטגיה העסקית. התפיסה המקורית שכאמור עוצבה ברובה בראשית שנות ה-80 באמצעות כתביו ומשנתו של פורטר, הייתה תפיסה שעסקה ביצירה ובשימור של יתרון תחרותי (בר-קיימא) שהתבסס על יכולת ייחודית (Distinctive Competence) של חברות – בצורת עלות (שנקראת מנהיגות עלות נמוכה) או בצורת ייחודיות (שנקראת בידול) - ואשר לרוב היא קשה לחיקוי. הסביבה הארגונית, מכונה בימים אלה סביבת VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity) שכן היא מאופיינת בהפכפכות, אי-וודאות, מורכבות ועמימות. בסביבה זו, לא רק שקשה לארגונים לעסוק בתכנון וניהול אסטרטגי לטווח-ארוך, אלא שגם יכולתם לנצל יתרון תחרותי לאורך-זמן מתקצרת משמעותית. מסיבה זו מתרבים הקולות שקוראים מחד לשינוי בתפיסה האסטרטגית המסורתית וחתירה לעבר אסטרטגיה עסקית "זמנית" שיודעת לזהות ולנצל במהירות יתרונות אסטרטגיים שונים שנקרים בדרכה.

הקושי של החברה לבנות אסטרטגיה ארוכת-טווח, ועל הצורך להשתנות "תוך כדי תנועה" בגלל שינויים בתנאים שחייבו התאמות



מראש החליטו בחברה להתמקם ב- 2nd Tier ולא 1st Tier על-מנת שלא לבזבז זמן מול יצרנים עם אלפי עובדים ורווחיות נמוכה כמו בתעשיית ה-Packaging & Integration. לכן חברות הרכב (המיישמות לצורך העניין) יכולות לקבל את המערכת של מובילאיי במארז מחברות המכלולים או בצורה בסיסית ממובילאיי עצמה לשילוב אינטגרלי במערכות הרכב שרק היצרן יכול לבצע. **האסטרטגיה הזו היא קריטית לתוצאות העסקיות שלהם.**

מעבר לאסטרטגיה ולמודל עסקי מתוחכמים, יש מקום לציין את החדשנות של החברה. אבירם מספר כי היה צריך להקים חמישה צוותים - כמו חמש חברות נפרדות - לפיתוח כל האפליקציות (כך מכונות בחוכמה רבה יכולות המערכת) בו-זמנית. חמש האפליקציות הן: גילוי נתיב, גילוי רכב, גילוי הולך רכב, הכר תמרורים וכן בקרת אלומה גבוהה נבונה הדבר יצר יתרון אסטרטגי נוסף שכן הן מוצגות מהרגע הראשון ללקוח כחבילה אחודה (Bundle). בצורה זו הלקוח יכול להיות בטוח בכך שהוא מקבל פתרון מקיף ומספק אחד.

חסמי כניסה נוספים שהערימה מובילאיי על מתחריה הם:

א. קונסולידציה של האפליקציות היא היתרון העיקרי מול מתחריהם.

ב. שבב שנושא את התוכנה הקניינית בפיתוח עצמי, אשר בסופו של דבר התברר כחזק פי 16 מהחזק ביותר בשוק. ב-2016 יהיה להם שבב חזק פי 384.

ג. מאגר מידע עצום שאצורים בו למעלה מ-10 מיליון מיילים (16 מיליון ק"מ) שהוקלטו ב-43 מדינות,

כך או אחרת, מודל ההכנסות שלהם הוא לעשר שנים. לדברי אבירם, לתעשיית הרכב מאד קשה לחדור. אולם, אם הצלחת לחזור אליה, אתה "מסודר" להרבה שנים. כרגע הם זוכים ב-9 מתוך כל 10 הצעות.

כוחות השוק שהיו מנועי הצמיחה של החברה הם:

1.תקנות דירוג בטיחות חדשות ורגולציה חדשה באירופה (התפתחות שהיא בגדר אבולוציה)

2.מגמת הענק של נהיגה אוטונומית (התפתחות שהיא בגדר רבולוציה)

להבדיל מגוגל שהיא חברה שעושה הכל, במובילאיי מציעים קונספט מדורג של פיתוחים: למשל בשלב ראשון על אוטוסטראדה. שנה אחרי בכבישים בינעירוניים ורק בסוף בכבישים עירוניים. לאט לאט נוטלים עוד ועוד מטלות מהנהג.

לחברה מודל עסקי ייחודי שנוצר במהלך השנים והשתנה כאמור חמש פעמים. כעיקרון, החברה חותרת לעבוד עם כל יצרני הרכב. אולם, בתבונה רבה היא התמקמה בשתי שכבות מעל לשכבת יצרני הרכב ובכך הקטינה למינימום את התלות שלה ביצרני רכב כזה או אחר. ברמה אחת מעל ליצרנים מצויות חברות המתמחות באריזה ואינטגרציה של מכלולי-מערכות לרכב. אלה הן חברות B2B אשר ללקוחות הקצה (הקמעונאיים) אין שום מושג לגבי זהותן. מובילאיי נמצאת רמה אחת מעל לחברות האלה שכן היא עוסקת בתיכון של מערכות-על-שבב (Soc; System on a Chip) ותוכנה.

להבדיל מגוגל שהיא חברה שעושה הכל, במובילאיי מציעים קונספט מדורג של פיתוחים



כנראה ארבעה דברים:

1. תרבות וחדשנות רווחית
2. יציבות ועבודה באזור הנוחות
3. הצעת ערך ובניה של יתרון תחרותי אמיתי
4. הפצה וגיוון עסקי

תרבותית ניסו לבנות
תעשייה לא בשביל אקזיט
מהיר: "בונים תעשייה ולא
בשביל למכור"

ד"ר כץ ממשיך ומראה את גרף הצמיחה של החברה מאז יסודה המראה על שיעור צמיחה שנתי מחושב של 40% (CGAR) בין 2001 ל-2013. ציוני דרך בולטים היו: ייסוד Advanced Lipids מיזם משותף עם AAK השוודית ב-2007, הקמת חברת הבת בארה"ב Enzymotec USA ב-2008, פתיחת מפעל ייצור חדש באזור תעשייה שגיא-2000 במגדל העמק בשנת 2009, הקמת חברת בת שנייה בארה"ב VAYA Pharma Inc. ב-2010, ההנפקה בנאסד"ק בספטמבר 2013 וכן ההקמה של Polar Omega מיזם משותף עם Omega PC בדצמבר 2013.

לאסטרטגיית הבידול של שבה נוקטת אנזימוטק, יש ארבע יסודות:

1. יתרון תחרותי בשוק - החברה עוסקת בתחום הליפידים שבו אין הרבה שחקנים
2. עוצמה טכנולוגית - הצעת ערך בשלושה נדבכים: כיסוי הספקטרום הרפואי כולו

בכל שעות היום ובכל צורות מזג האוויר - ואשר מייצגים למעשה כל סיטואציה אפשרית של נהיגה בגלובוס. בזכותו דיוק הזהוי של המערכת שלהם הוא 99.99.

ד. בנייה איטית של מנהיגות השוק שתבעה 7 שנות פיתוח בכדי ל"היכנס" לרכב, אולם מאותו רגע מאפשרת "להישאר" ברכב לפחות לעשור.

ה. מפת-דרכים להמשך הובלת החדשנות בשנים הבאות, באמצעות מודולים נוספים שבפיתוח: אומדן שטח פנוי לרכב אוטונומי, מכירה לרכבים קיימים, וכן שיפור הרגלי נהיגה (ובעיקר אירועי: סנור, תאונה חזיתית, ויציאה מנתיב)

ד"ר אריאל כץ, מנכ"ל Enzymotec

בפתח דבריו הציג ד"ר כץ את תעודת הזהות של החברה: סוויטה מגוונת של 15 מוצרים, נוכחות גלובלית ב-30 ארצות, פורטפוליו קניין-רוחני חזק בצורת 150 פטנטים ויישומים, 12 ניסויים קליניים שהושלמו בהצלחה, 24 מאמרים מקצועיים, 170 עובדים, ניסיון מוכח עם רגולציה, וכן מפעל ייצור מתקדם בישראל בעל תו-תקן (Good Manufacturing Practices).

הוא המשיך ואמר כי בתעשייה שלהם חייבים לחשוב מאד רחוק. תרבותית ניסו לבנות תעשייה לא בשביל אקזיט מהיר: "בונים תעשייה ולא בשביל למכור". החברה נוסדה ב-1998 אולם רק ב-2001 התמנה ד"ר כץ למנכ"ל והעתיק את מקום המשרדים למגדל העמק. עד ההנפקה ב-2013 הייתה בכל שנה "קטסטרופה" שיכלה לחסל אותם, אולם זה לא קרה. מה התשובה למה שהחזיק אותם?



ג. סין מהווה אתגר מיוחד נוסף לחברה ששם החדירה שלה נמוכה למרות צמיחה דו-ספרתית של מסחר מקוון וצמיחה משמעותית של שוק מוצרי הפרימיום.

תחזיות הצמיחה העולמית הן משמעותיות אולם קיים אין וודאות לגבי האופן שבו אנזימוטק תצליח לרכב על הגל העולמי בשל המשבר שאליו נקלעה החברה מבחינת מיצובה בשוק ההון. אנזימוטק הונפקה בסוף ספטמבר 2013 במחיר של 14 דולר למניה, ונסקה למחיר שיא של 33 דולר במחצית דצמבר 2013. בעלי מניותיה העיקריים - חברת גלעם שבשליטת קיבוץ מענית, וקרן XT של האחים עופר - מיהרו לנצל את העלייה המסחררת במחיר המניה, ובסוף פברואר 2014 ביצעו הצעת מכר בהיקף של 150 מיליון דולר לפי מחיר של 28 דולר למניה.

אולם עם פרסום התוצאות של הרבעון הראשון ב-2014 הבינו בשוק ההון האמריקני כי החברה מתמודדת עם קשיים מהותיים המעיבים על תפקודה יותר מהצפוי, וכתוצאה מכך קטנה תחזית ההכנסות השנתית ב-13% ותחזית הרווח השנתית ב-7.6%. אולם ברבעון השני התברר כי תחזית ההכנסות ירדה בפועל ב-34%.... שוק ההון האמריקני מיהר להגיב והמניה נחתכה ב-40%. אנליסטים תולים את הקולר לא רק בקשיים האובייקטיביים של החברה (השבתה מתוכננת של אחד ממפעליה של החברה לצורך התקנת ציוד ייצור חדש, שינויים ברגולציה הסינית בכל הנוגע לייצור תחליפי חלב אם וכן ההאטה בביקושים לשמן קריל שהחברה מייצרת בארה"ב ובאוסטרליה) אלא גם ובעיקר בחוסר שקיפות של מנהליה.

ממניעה ועד לטיפול (מרשמים ומוצרי מדף), כיסוי ייחודי של מחזור החיים האנושי כולו מינקות ועד זקנה, ואינטגרציה מלאה בין מחקר, ייצור שיווק ומכירות.

3. מקורות ידע - עוסקים בכל מהלך החיים האנושי.

4. בקרה - שולטים בכל מה שעושים. מבחינת אנזימוטק האתגרים הם בעיקר לשמר את קצב הצמיחה המרשים גם בעתיד. בעת הזו החברה מתמודדת עם מספר אתגרים משמעותיים:

מבחינת אנזימוטק האתגרים הם בעיקר לשמר את קצב הצמיחה המרשים גם בעתיד ולהתמודד עם מספר אתגרים משמעותיים

א. צניחה שנרשמה ב-2014 במכירות של Omega-3 בשיעור של 10%-12% יחסית לתקופה המקבילה אשתקד. כללית המכירות עלו ב-1% בעוד שהנפח של העסקות הצטמק ב-10%.

ב. אתגר נוסף נוגע ליכולת למצות את ערוצי ההפצה שבאמצעותו מוצעים מוצרי החברה. החברה התפתחה בהדרגה ממרכולים, לחנויות של מוצרי תינוקות ומשם לתחום המסחר המקוון. אולם בעוד שהמכירות במרכולים ירדו ב-4% והמכירות בחנויות אימהות ב-17% עלו המכירות המקוונות ב-60%.



שינויים. אין היום עתיד מקרו אלא **עתידיים** וכלפיהם חברה צריכה לבנות תרחישים. ציר הזמן מאד חשוב כי שתי החברות עבדו 15 שנים לערך וזה הרבה מעבר למה שהתכנון האסטרטגי מייצר.

פרופ' משה צבירן - אייך הופכים היתרון לבר קיימא? אומת הסטראט אפ או אומת האקזיט? הוא סבור שחברות רבות לא מסתכלות מספיק קדימה לאופק מתקדם. כל ארגון חייב אסטרטגיה וצריך לבחון אותה לעיתים קרובות. לא חשוב הטכניקה חשוב שזה יעשה.

יאיר סרוסי מציין כי מה שמאפיין את שתי החברות זה נשימה ארוכה והבשלה איטית ומבוקרת. התגובה יותר קצרה אבל האסטרטגיה היא רב-שנתית. תוכנית חומש היא 1-3 שנים. השלמה איטית ויציאה לציבורי. מדברים טווח-ארוך אבל מרגע ההנפקה מגיע הלחץ הרבעוני... יותר מסובך להתנהל ציבורי מאשר פרטי. מובילאיי הראתה את החסמים שנבנו במשך השנים ובדומה לכך טכנולוגית הליבה של אנזימוטק. תחום מיוחד שמקיים את החברות לשנים רבות. בצמיחה הראשונית הצוות שהוביל הוא מאד חשוב וההובלה של לפחות עשור בכדי להגיע למסה קריטית. התזמון הוא גם ביחס למוכנות השוק. מובילאיי הגיעה מאד מוכנה לרגע הנכון מלפני 15 שנה. זוהי הרזרבה שמאפשרת לחברה להצליח בגדול. לשתי החברות נכון עתיד מאד גדול ולכן הבאנו אותן לכאן.

תחזית הרווח עד סוף 2014 קטנה ב-53% מהתחזית המקורית וזה מקור אי-האמון של השוק. האנליסט שלמה גרינברג מיטיב לסכם זאת "בשורה התחתונה, מה שקרה לאנזימוטק זה צירוף בין הנהלה שכנראה אינה מודעת לחשיבות האמת בדיווח, אנליסטים שלא בדקו לעומק ומשקיעים שנסחפו ע"י הכותרות החיוביות".

כיום המניה נסחרת בכ-70% מתחת למחיר הצעת המכר בפברואר 2014 וההמלצה למשקיעים היא לחכות עוד רבעון שניים לפני שנכנסים.

פאנל מסכם -

חיים הורוביץ לשעבר חבר מועצת המנהלים של טבע ומנכ"ל CHealth, מדגיש את האסטרטגיה כמצפן של כל חברה. ראינו כאן שיש שינויים וצריך לעדכן מעת לעת את האסטרטגיה. מה שחשוב הוא לדעת מהו הכיוון הכללי ולתקן לאורך הדרך.

משמעת אסטרטגית - ללכת ולהתמיד בתהליך שבנית. ניתן לשנות אבל צריך להתחקות ולא להתבלבל. זה נכון לשתי החברות. אין מרשם אחד לעניין הזה. היא שומרת על החברה כי היא מעניקה רוטינה ברורה ובונה תהליכים ומאפשרת להתקדם קדימה. אני חושב שכאן ראינו שתי חברות עם צורות ייחודיות של חדשנות: מענה לצורך של אנזימוטק או מדע מוקפד כמו במובילאיי. החברות הכי מוצלחות שוגות שעה שהן בצמיחה מהירה.

חגי גיל שותף ומנהל GIL-GSC Strategic Management Consulting, - נדרש לקשר בין סביבה משתנה וניהול. היכולת להתמודד עם סביבות משתנות מושפעת מהפחד מפני



מקורות

וו. צ'אן קים ורנה מובורן (2005). אסטרטגיית האוקיינוס הכחול. מטר – הוצאה לאור בע"מ. ספריית המרכז הישראלי לניהול (המי"ל).
יורם גביזון (2014). מניית אנזימוטק קרסה ב-38% - לאחר נפילה של 83% ברווח הנקי ברבעון. כתבה בדמרקר 5 אוגוסט.
שלמה גרינברג (2014). הדרך הבטוחה להתרסקות: מה הוביל את אנזימוטק לנפילה הגדולה? כתבה בביזפורטל 7 באוגוסט.
[ניר צליק](#) (2014). מנכ"ל מובילאיי: "עלינו על שוק ענק במקרה". כתבה בכלכליסט 22 נובמבר.

Cathy Olofson (2013). Making the Shift from Sustainable to Transient Advantage. Innosight, August , 11 (2).

Richard Foster (2012). Creative Destruction Whips through Corporate America. Innosight Executive Briefing.

