

המהלך האסטרטגי ה-17;

היבטים אסטרטגיים בפעילותן של חברות רב-לאומיות;

ד"ר ליאור שוחט

מה מביא חברות בינלאומיות להשקיע ולהשתקע בישראל? כיצד הצליחה ישראל למשוך אליה חברות בינלאומיות רבות, ומה סוד הקסם שהפך אותה למרכז עולמי לפעילות של חברות רב-לאומיות!?



מנכ"ל "מוטורולה סולושנס ישראל" שמעון דיק ומנכ"ל גוגל ישראל מאיר ברנד, ענו לשאלות אלה ואחרות, במסגרת מפגש המהלך האסטרטגי ה-17 שהתקיים לאחרונה במסגרת מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי, ברקאנטי - הפקולטה לניהול של אוני' ת"א, ואשר הוקדש להיבטים אסטרטגיים בפעילותן של חברות רב-לאומיות בארץ. מוטורולה, הפועלת רשמית בישראל כבר מ-1964, שייכת לקבוצת חברות - אינטל, IBM, HP, ומיקרוסופט - שפועלות בישראל כבר

שנים רבות, בעוד שגוגל, שהחלה לפעול בישראל רשמית רק ב-2005, היא שחקן שהצטרף מאוחר יחסית לסצנת ההייטק הישראלית (בדומה לאפל).

40 השנים שמפרידות בין חדירת שתי הענקיות העולמיות, לפעילות ממוסדת בארץ, יצרו הבדלי מציאות המתבטאים ב:

1. מרכזיות ובולטות פעילות הייטק בשוק המקומי
2. פעילות מו"פ בקמפוסים ישראליים שתורמת לפעילות הגלובלית של חברת-האם
3. ניהול שוק מקומי, בארץ, שיש לו מאפיינים פורצים (Emergent) כשלעצמו

4. הכרה גוברת בתרומה ישראלית מכרעת בחדשנות ופיתוח הון אנושי מהסוג הנדון בספרם של דן סינור ושאל זינגר (מ-2011, מדינת הסטארט-אפ)

אולם בזאת לא תם הדמיון, שלא לומר קשר, בין שתי החברות. ב-2011 מוטורולה העולמית (ובכלל זה ישראל) מבצעת מהלך אסטרטגי של ניתוק חברת-בת (Spin-off) ומוציאה מתוכה את Motorola Mobility Holdings - הממוקדת בלקוחות צרכניים. החברה שנתרה ממותגת מחדש כ-Motorola Solutions - ועוברת להתמקד בלעדית בשוק המוסדי. לימים, נמכרת מוטורולה מוביליטי לגוגל ב-12.5 מיליארד דולר בעבור תיק פטנטים גדול בתחום ה-IP ונמחקת כליל מהשוק.

- "מרכז שמעניק ערך מוסף לחברת האם יגרום לה לשמור על הנוכחות בארץ"
שמעון דיק, מנכ"ל מוטורולה, סקר את העקרונות האסטרטגיים שמייחדים את החברה:
1. היסטוריה של 85 שנה של חדשנות ומוצרים שהם ראשונים מסוגם
 2. חתירה להובלה בכל אחד מהשוקים שבהם פועלים
 3. אסטרטגיה ברט-קיימא של יצירת-ערך (Sustained Value Creation)
 4. סניף מקומי שמייצג את כל מגוון המוצרים של החברה וממצב את חברת-האם לצורך פריצה באפריקה (הנחשבת ל"דבר הגדול הבא"...)
 5. הובלה בעסקי הליבה: תרומה מהותית לרווח בשילוב של מה שיוצר את היתרון התחרותי (דיק מצטט מחקר של יותר מעשור שבו ניתוח של החברות הגדולות ביותר בארה"ב הראה שרק 12% עמדו בשני הקריטריונים גם יחד...). ארבעה עסקי הליבה של "מוטורולה פתרונות" הם: קשר וביטחון, מסופונים, ברקוד, ושירותים. המניה החזירה תשואה של 205% בשלוש שנים...
 6. השקעה בהון האנושי ובתרבות: מיקוד באנשים, יזמות, חדשנות, ומנהיגות (המוגדרת אצלם כשילוב של תשוקה, דחף, ואחריות)
 7. ניהול מקומי חזק - רוב השנים הצליחו בארץ להיות מספיקים לעצמם, והפתרונות שמאד מייחדים את השוק הישראלי הם פתרונות "מקצה-לקצה" (End to end integrated customer solutions)

דיק מסכם ואומר כי הסניף הישראלי חייב לתת ערך מוסף יותר מאשר כל מרכז אחר בעולם, בשל או למרות עלויות המהנדסים הגבוהות. זו הסיבה לשמירה של מוטורולה על נוכחות בארץ: "לכן מפקידים אותנו על ניהול שווקים מתעוררים כמו אפריקה. רק ישראלים יכולים וזה מנוע צמיחה. משם יבוא הגידול של החברה".

"גוגל ישראל - הפתיעה אפילו את המנהלים"

בניתוח מערך השיקולים האסטרטגיים שמובילים חברות רב לאומיות לפעול במדינות שונות ובפרט בישראל, עולה תמיד השאלה הראשונית של "למה לבוא?". מאיר ברנד מנכ"ל גוגל סבור שהסיבות המרכזיות לכך, הן:

1. נגישות לכישרון ולהון אנושי - הסיבה המובילה לבחירה בישראל
 2. חברות פועלות ב-Eco-System וחשוב להן לפעול קרוב למשתמשים (ראוי לציין כי שפת הלאום היא רכיב ראשון במעלה במוצרי גוגל, ומכאן שעילה זו נכונה לגבי כל מדינה בעולם שבה פועלת החברה - ל.ש.)
- ב-2005 מאותר ברנד (שעבד עד אז במיקרוסופט) ומתחיל תהליך של 15 ראיונות בארץ ובחו"ל כחלק ממהלך האיתור והסינון של מועמד לתפקיד מנהל מדינה. למרות הצפי של מראייניו ל-50 עובדים תוך חמש שנים, שמונה שנים אחרי החברה מעסיקה 200 עובדים במרכז פיתוח, 200 עובדים במרכז עסקי וכן עוד 100 עובדים שהגיעו לאחרונה עם רכישת וייז - ובסה"כ מעל 400 איש.

העקרונות האסטרטגיים שמייחדים את גוגל ע"פ ברנד הם:

1. במודל ה-Eco-System של גוגל ישנם שלושה קהלי יעד: משתמשים, מפרסמים ושותפים. עבור המשתמשים מפתחים מוצרים שיכולים לגעת במיליארדי אנשים; למפרסמים הם מציעים אנליטיקה משוכללת; ולבסוף לבעלי אתרים, השותפים, הם עוזרים לייצר הכנסות.
2. יכולת לוקליזציה ו"גיוור" - כשפתחו את הסניף בארץ לקחו מוצרים קיימים והשיקו אותם למשתמש הישראלי. כך למשל, שפת ה-RTL מאד מאתגרת עבור כל חברת טכנולוגיה (ברנד נותן קרדיט למיקרוסופט שעשתה זאת טוב עוד משנות ה-80). היום יש לגוגל למעלה מ-15 מוצרים מעוברתים היטב.
3. פלטפורמה מבוססת אינטרנט - שזו לדעתו הטכנולוגיה הכי מעצימה של המשתמש הסופי הזוכה כך לנגישות מוחלטת למידע. הכוח עובר ליחיד ולצרכנים...
4. תרבות של חדשנות בכל מחיר - "זמן 20%" הוא אידאל ארגוני שמאתגר מערכות ותהליכים ארגוניים, אולם גוגל מוכנה כבר שנים רבות לשלם את המחיר בידועה מה עלות האלטרנטיבה.
5. הון אנושי - גם אם מנכים את "התעמולה" (מהסוג של מדינת הסטארט-אפ" - ל.ש.) יש כאן עובדות בלתי ניתנות לערעור: ישראל תמיד מקום שני אחרי ארה"ב או ארה"ב וסין בהמון פרמטרים איכותיים וכמותיים.

6. כלכלה מקומית מוטת-אינטרנט - גוגל מימנה מחקר של מקינזי שמצא כי בישראל 6.4% מהתל"ג מגיע מאינטרנט ושוב ישראל מובילה בכך בכל העולם, בוודאי יחסית לגדולה. זו התעשייה שדוחפת את הכלכלה קדימה והתרומה שלה היא בשוק היצוא.
7. Eco-System של ייצוא - תרומה למשתמש העולמי - שיוצא נשכר משיפורים בתחום החיפוש (השלמה אוטומטית ושינוי התוצאות בהלימה למספר התווים המוקלד שפותחו בארץ); בנוסף, מוזיאון ישראל וכן יד-ושם העלו באמצעות גוגל מסמכים נדירים לרשת ובבת אחת הצליחו לחשוף אותם למיליונים בכל העולם. גם המפרסם העולמי - מאות חברות-הזנק ישראליות שכל לקוחותיהן גלובליים והן לא עזבו את הארץ ו"המוסך" - אולם מוכרות במיליוני דולרים (2% מהתל"ג) בגוגל מייעצים להם בגיבוש מודלים עסקיים ומודלים להפצה ושיווק בכדי להגיע לקהלי נישא בכל העולם. וכך מפתחים עסקים בינלאומיים.
8. המבנה הארגוני מאד שטוח בגוגל - מה שמחזיק אותו זה העובדה שאי אפשר לנהל במיקרו: אדם אחד מנהל 50 איש. כולם עצמאים וזקוקים רק להכוונה מהמנהל ולא לניהול צמוד.

כך אם כן, רוב החברות - מוטורלה וגוגל בכלל זה - מחפשות טאלנט אנושי בתחום של חדשנות ויצירתיות אבל בפועל מתברר גם שהנהלת הסניף הישראלי מקבלת אחריות גוברת על אזורים נוספים בעולם כמו במקרה של מוטורלה ישראל שהופכת ל-hub ליבשת השחורה.

ניתן לסכם אם כן שהכשרון הישראלי נמצא לא רק בחדשנות או הטכנולוגיה שמפתח הגניוס היהודי, אלא גם בניהול, במנהיגות ובהובלה של חברות רב-לאומיות להצלחות תאגידי-האם שלהם בשווקים מתעוררים.

חברות רב לאומיות בישראל - חששות ואתגרים

בפאנל המסכם דיבר יאיר סרוסי על אסטרטגיה לאומית של מדינת ישראל וכניסה של חברות זרות. יש בישראל תהליך כניסה והרחבה של מרכזי פיתוח של חברות רב-לאומיות. כיום ישנם כבר מעל 250 מרכזים.

בשתי החברות מוטורלה וגוגל המנהל של ישראל אחראי גם לפעילות באפריקה, זהו מודל מעניין שיכול להביא לאבולוציה שבה ישראל תחזור להיות שחקן יותר משמעותי במדינות המתפתחות.

לסיכום המהלך ניתן לומר כי יש שני תרחישים הראויים לדיון לגבי העתיד:

1. כניסת חברה רב-לאומית חדשה -

א. מי נשאר? - יתכן שעם ייצוג משמעותי ורוויה מסוימת בחזית החברות האמריקניות והאירופאיות הצמיחה בזירה הזו יכולה להגיע כעת מכיוון של חברות-ענק מסין, הודו, ברזיל ועוד...

ב. חזרה של ישראלים בכירים מחו"ל? - אחרי ד"ר דב פרוהמן ומולי אדן מאינטל, ומשה ליכטמן ממיקרוסופט, מי שנותר הם דדי פרלומטר שיעזוב את אינטל העולמית בפברואר 2014 (לאחר הפסד בהתמודדות למנכ"ל) וצפרה כץ נשיאת אורקל שאינה צפויה לשוב לישראל. למרבה הצער, לא נותרו עוד "ישראלים בכירים" בתעשיית ההייטק העולמית, ויש כעת להפנות את המבט לעבר תעשיות אלטרנטיביות כגון פארמה או ביו-מד....

2. עזיבת חברה רב-לאומית קיימת - באמצעות הקטנת פעילות והתקת מרכז הכובד לחו"ל או סגירה של ממש; ניהול סיכונים נכון חייב לקחת בחשבון גם תרחישי אימה מהסוג הזה, שעלולים לזעזע את הכלכלה המקומית (ומהווים כשלעצמם מוטיבציה חזקה לגוון את פורטפוליו החברות שמחזיקות סניפים ומרכזים בארץ כדרך להקטנת הסיכון והתלות בחברה בודדת) ולשגר גם גלי הדף לעבר הכפר הגלובלי....

ברמה הלאומית היו ונותרו מספר אתגרים שעלולים בהחלט לאיים על כניסה או להחיש יציאה של חברות רב-לאומיות מהארץ. המדובר הוא בבעיות ליבה מבניות וחברתיות שהשלכותיהן אסטרטגיות לאומיות מהמעלה הראשונה:

א. היעדר משילות שלטונית וחוסר יכולת לנהל אג'נדה לאומית לטווח-הארוך
 ב. תהליך הפרטה מוגזם שגרם למדינה להתפרק (בזול) מרבים מנכסיה ולהיות מובלת על-ידי אינטרסים של בעלי הון מקומיים זרים

ג. ביורוקרטיה ממסדית שמחניקה חדשנות ומרתיעה ואף מבריחה יזמות
 ד. מערכת חינוך ממלכתי וגבוה פגועה היטב שמנפקת מיצוב אקדמי ופדגוגי בינלאומי מתדרדר

ה. נסיגה דרמטית בחינוך הטכנולוגי לטובת דיסציפלינות רכות ולא-יצרניות כגון מינהל עסקים או משפטים; חולשה מתמשכת נרשמת בתחום המדעים והטכנולוגיה הקריטיים להייטק (כפי שגם מאיר ברנד ציין במפגש וגם לאחרונה, מולי אדן נשיא אינטל ישראל(ii)).

- ו. פער החברתי וסוציו-אקונומי מתרחב בחברה ושסעים בין מיעוטים שונים ובעיקר בין חרדים לחילוניים
- ז. גאות בפשע המאורגן וחדירה של ממש למוסדות שלטון תוך איום אסטרטגי על הדמוקרטיה

וזה כמובן מבלי להזכיר את הבעיות החיצוניות ביטחוניות ותדמיתיות השוחקות עד דק את הלגיטימציה הבינלאומית של המדינה ופעולותיה אשר משפיעות גם, חדשות לבקרים, על קבלת החלטות בתאגידים גלובליים.



ⁱ סינור, דן וזינגר, שאול (2011). מדינת הסטארט-אפ: מסע הצמיחה הכלכלי של ישראל. מטר וזמורה-ביתן.
ⁱⁱ "דור חדש של מורים לפיזיקה? זו בעיה אסטרטגית", גלובס 24/12/13, <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000904248>