

מחברה לוקאלית למובילה גלובאלית – הסיפור של "פרוטרום"

עשרות בכירים במשק נפגשו במסגרת פורום Global Up של מכון אלי הורביץ – שבמרכזו

עמדו הרצאות מעוררות מחשבה של פרופ' זאב הירש ושל מנכ"ל פרוטרום- אורי יהודאי

מהם האתגרים העיקריים שעומדים בפני חברות ישראליות והמשק הישראלי בכל הקשור לפיתוחם של עסקים שליבם בישראל – אך פעילותם מתפרסת בכל רחבי העולם? שאלה זו וסוגיות ניהוליות שנובעות ממנה עמדו במרכזו של מפגש מרתק שנערך בדצמבר במסגרת פורום Global Up הפועל במסגרת מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב.

"הפורום, שבו חברים מנהלים בכירים מכל ענפי המשק הישראלי, הוקם כדי לקדם את השילוב בין הידע המחקרי והמעשי בנושא, במטרה לסייע בעיצוב שכבת מנהלים ישראליים שיכולים להוביל חברות גלובליות", אמרה פרופ' אורלי יחזקאל, סגנית הדיקאן והמנהלת האקדמית של הפורום. "אנו מארגנים כנסים גדולים אחת לשנה בהשתתפות מרצים מובילים מהעולם ובמקביל עורכים דיונים סגורים ומצומצמים יותר בהיקפם, לבכירי המנהלים בגלובליים בארץ".

מתי להתערב?

את המפגש הנוכחי פתח הפרופ' זאב הירש, חוקר מוביל בתחום של ניהול ואסטרטגיה של חברות גלובליות. פרופ' הירש העלה בהרצאתו את השאלה - האם ומתי צריכה המדינה להתערב בפעילותן של חברות בינלאומיות הפועלות בתחומה.

"אין לי ספק שיש ניגוד אינטרסים מובנה בין החברה הבינלאומית לבין המדינה שבה היא ממוקמת", אמר פרופ' הירש בהרצאתו. "אלו ניגודי אינטרסים שאפשר לפתור רק אד הוק. חברה בינלאומית אמנם מספקת מגוון תועלות למדינת הבית שלה, אבל מנגד היא מחלישה את שליטת המדינה על הכלכלה בתחומים רבים, כגון מדיניות פיסקלית, מיסים, רגולציה, יחסי עבודה, תשתית וסביבה. אנו רואים שבשנים האחרונות עוצמת המדינות הולכת ויורדת אל מול החברות, שתמיד עומד לזכותן שוט 'האקזיט' - כלומר העברת הפעילות, כולה או חלקה, למדינה אחרת - אם דרישותיה לא יתקבלו".

לדברי הירש, אחת השאלות החשובות ביותר שעומדות על הפרק היא מתי וכיצד על המדינה להתערב בעסקת רכישה של חברה – כאשר עסקה כזו עלולה לפגוע באינטרס הציבורי. ישראל אינה מתערבת כיום כלל, למעט מקרים הכוללים אלמנטים ביטחוניים. הדבר אינו כך במדינות רבות אחרות, דוגמת אוסטרליה וקנדה. "חשוב שיהיה דיון ציבורי מתי יש להתערב. כמובן שאיך ומתי אלו שאלות סבוכות מאוד, ולהחלטה להתערב יש בהחלט מחיר, לעתים גבוה. למשל: יצירת חסם לכניסה עתידית של חברות זרות לישראל, אבל חשוב לדון בנושא ולקבוע מדיניות", אמר.

סיפור הצלחה עולמי

את ההרצאה המרכזית בפורום נשא אורי יהודאי, מנכ"ל ונשיא חברת פרטרום זה כ-30 שנה. החברה, שראשיתה ב-1933, עוסקת בעיקר בייצור תמציות טעם לשוק המזון. במרוצת השנים היא הפכה מחברה ישראלית קטנה לענק בינלאומי. מסיפור ההצלחה שלה ניתן ללמוד הרבה על הדרך שבה חברות ישראליות יכולות להתפתח ולהפוך לחברות גלובאליות.

יהודאי, שהציג את סיפורה של פרטרום, סיפר שכיום היא "שחקן עולמי מוביל בתחום, שפעיל ב-160 מדינות, ומעסיק 4500 עובדים, כ-6% מהם בישראל, עם מחזור מכירות של 1.2 מיליארד דולר בשנה וכ-50 אלף לקוחות בעולם". לדבריו, החברה שמה לעצמה כיעד להכפיל את המחזור כל 4 שנים ("כפי שלמדתי מאלי הורביץ בטבע"), תוך שהיא מתמקדת כעת בפיתוח יותר ויותר מוצרים טבעיים ונכנסת לתחומים חדשים כמו עולם הצבעים וחומרי השימור.

את תהליך הגדילה ביצעה פרטרום בעיקר באמצעות רכישות של חברות בכל העולם. לדברי יהודאי, 50% מזמנו מוקדש לנושא הרכישות, תוך שהוא מפתח מערכת יחסים אישית וקרובה עם מנכ"לים של חברות שבהן הוא מעוניין. הוא הוסיף כי ליחסים האישיים ולרתימת ההנהלות של החברות להצלחת הפעילות גם לאחר הרכישה, יש משקל משמעותי מאוד בהצלחתה של פרטרום. "גם התרבות העסקית הישראלית סייעה בהחלט להצלחת החברה, ואפשרה לה להתמודד מול הענקיות העולמיות שפועלות בתחום. חשוב להאמין שאפשר לעשות את זה, שחברה מישראל יכולה להפוך לענק בינלאומי. בלי אמונה – זה לא יקרה", הוסיף.

לדבריו, אלמנט נוסף שמאפשר לפרוטרום לפעול בהצלחה בעולם הוא הדגש שניתן לנוכחות מקומית בשווקי היעד עם מתן גיבוי מלא למנכ"לים המקומיים. לחברה יש מטה ניהולי מצומצם של כ-20 עובדים, כאשר לכל אזור בעולם יש הנהלה מקומית שמכירה מקרוב את שוק היעד.

להחזיר את הכלכלה למסלול

יהודאי התייחס בהרחבה בדבריו למצבה הכלכלי של ישראל, תוך שהוא מביע דאגה מהמקום בו היא נמצאת. "השאלה המרכזית בעיני היא איך מקדמים את חוסנה של המדינה ויוצרים כלכלה חזקה עם תעשייה חזקה. לצערי, ישראל מאבדת נתחים בתל"ג העולמי בשנים האחרונות וכושר התחרות שלנו נפגע בהשוואה למדינות אחרות. השאלה היא איך עוצרים את זה? איך מתמודדים עם אי הרצון להשקיע, שהחל, לדעתי, במחאה החברתית. איך משנים את המצב שבו לא מקימים כמעט מפעלים חדשים?".

יהודאי מאמין שאחת מנקודות המפתח היא שימת דגש מצד הממשלה על יצירת עוד חברות גלובליות שפועלות מישראל. זאת באמצעות כלים כמו חוק עידוד השקעות הון ותמיכה בהכשרתו של כוח אדם מקצועי ברמה גבוהה, הדרוש לתעשייה. "המדינה צריכה גם לתמוך יותר במחקר ופיתוח ולעודד חברות קטנות ובינוניות שפעילות בישראל להתפתח לעבר ייצוא עולמי. מבחינתי השאלה היא איך מנהלים חברה גלובלית מצליחה, שהיא עדיין ישראלית וציונית, זה בהחלט אתגר", אמר.

אקזיט מזיק?

בתום הרצאתו השיב יהודאי לשאלות חברי הפורום, שעסקו במגוון נושאים הקשור לניהול החברה עצמה – ולמדיניות הכלכלית בישראל. אחד הנושאים שעלה לדיון הוא הנטייה בחברות ההיי-טק בישראל לנהל את החברה עם הפנים לאקזיט. יהודאי אמר כי הנטייה הזו פוגעת בכלכלה הישראלית ומונעת צמיחה של חברות בינלאומיות גדולות. מנגד טענו כמה מהמשתתפים כי בענף ההיי-טק, האקזיטים משרתים את הכלכלה, מאחר שחלק לא מבוטל מהם מביאים להקמת מרכזי פיתוח של חברות ענק בישראל. כמו כן, ציינו שגם במקרים שבהם החברות נמכרות ועוברות לחו"ל - העובדים שלהן ממשיכים הלאה להקמה של מיזמים חדשים – ומקימים חברות חדשות.