



תעשייה וחדשנות

התעשייה הישראלית מאז הקמת המדינה - עבר, הווה ועתיד

ד"ר גלעד פורטונה
יובל ניב
תמר דיין



תשתיות
פיזיות

בריאות

הון
אנושי

השכלה
גבוהה

חברה

חינוך

כלכלה

מדע
וטכנולוגיה

סביבה
ואנרגיה

תכנון
ארוך טווח

יוני
2020

אודות מוסד שמואל נאמן

מוסד שמואל נאמן הוקם בטכניון בשנת 1978 ביוזמת מר שמואל (סם) נאמן והוא פועל להטמעת חזונו לקידומה המדעי-טכנולוגי, כלכלי וחברתי של מדינת ישראל.

מוסד שמואל נאמן הוא מכון מחקר המתמקד בהתווית מדיניות לאומית בנושאי מדע וטכנולוגיה, תעשייה, חינוך והשכלה גבוהה, תשתיות פיסיות, סביבה ואנרגיה ובנושאים נוספים בעלי חשיבות לחוסנה הלאומי של ישראל בהם המוסד תורם תרומה ייחודית. במוסד מבוצעים מחקרי מדיניות וסקירות, שמסקנותיהם והמלצותיהם משמשים את מקבלי ההחלטות במשק על רבדיו השונים. מחקרי המדיניות נעשים בידי צוותים נבחרים מהאקדמיה, מהטכניון ומוסדות אחרים ומהתעשייה. לצוותים נבחרים האנשים המתאימים, בעלי כישורים והישגים מוכרים במקצועם. במקרים רבים העבודה נעשית תוך שיתוף פעולה עם משרדים ממשלתיים ובמקרים אחרים היוזמה באה ממוסד שמואל נאמן וללא שיתוף ישיר של משרד ממשלתי. בנושאי התוויית מדיניות לאומית שעניינה מדע, טכנולוגיה והשכלה גבוהה נחשב מוסד שמואל נאמן כמוסד למחקרי מדיניות המוביל בישראל.

עד כה ביצע מוסד שמואל נאמן מאות מחקרי מדיניות וסקירות המשמשים מקבלי החלטות ואנשי מקצוע בממשל. סקירת הפרויקטים השונים שבוצעו במוסד מוצגת באתר האינטרנט של המוסד. בנוסף מסייע מוסד שמואל נאמן בפרויקטים לאומיים דוגמת המאגדים של משרד התמ"ס - מגנט בתחומים: ננוטכנולוגיות, תקשורת, אופטיקה, רפואה, כימיה, אנרגיה, איכות סביבה ופרויקטים אחרים בעלי חשיבות חברתית לאומית. מוסד שמואל נאמן מארגן גם ימי עיון מקיפים בתחומי העניין אותם הוא מוביל.

יו"ר מוסד שמואל נאמן הוא פרופ' זאב תדמור וכמנכ"ל מכהן פרופ' משה סידי.



כתובת המוסד: מוסד שמואל נאמן, קרית הטכניון, חיפה 32000

טלפון: 04-8292329, פקס: 04-8231889

כתובת דוא"ל: info@neaman.org.il

כתובת אתר האינטרנט: www.neaman.org.il



התעשייה הישראלית מאז הקמת המדינה – עבר, הווה ועתיד

דו"ח ביניים

חוקרים:
ד"ר גלעד פורטונה
יובל ניב
תמר דיין

מרץ, 2020

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.

הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר/ים ואינן משקפות בהכרח את דעת

מוסד שמואל נאמן.

תוכן עניינים

2	תוכן עניינים	
4	רשימת איורים	
6	רשימת טבלאות	
8	מילון מונחים	
10	תקציר מנהלים	
20	1 הקדמה	
21	2 תיאור השיטה	
21	2.1 כללי – מאפייני השיטה	
22	2.2 ההשפעות החיצוניות	
27	2.3 הגורמים הפנימיים	
29	3 התקופות השונות בכלכלת ישראל מאז הקמת המדינה	
29	3.1 פרוט סרגל הזמן המקומי	
30	3.2 התקופה הראשונה 1950 – 1967	
34	3.3 התקופה השנייה 1968 – 1973	
37	3.4 התקופה השלישית 1974 – 1985	
41	3.5 התקופה הרביעית 1986 – 2000	
45	3.6 התקופה החמישית 2001 – 2011	
49	3.7 התקופה השישית 2012 – היום	
54	4 ניתוח מהיר של 26 חברות בולטות בתעשייה המקומית	
54	4.1 מבוא	
55	4.2 אפיון התקופות העסקיות בחברות שנכללו במדגם	
66	4.3 השפעת המאפיינים הניהוליים על התנהלות החברות	
70	4.4 ניתוח התוצאות	
72	5 ניתוח המאפיינים הניהוליים החיוניים על סמך שאלונים שנשלחו למנהלים שנבחרו למדגם	
74	6 ניתוח עומק של חברות בולטות בתעשייה המקומית	
74	6.1 כימיקלים לישראל (כי"ל)	
89	6.2 חברת טבע תעשיות פרמצבטיות	
108	6.3 חברת אדמה אגן	
121	6.4 חברת סאיטקס	
138	6.5 חיפה כימיקלים	
152	6.6 נטפים	
167	7 ממצאים ותובנות	
167	7.1 הגורמים החיצוניים	
168	7.2 סיכום השפעת הגורמים החיצוניים במהלך ששת התקופות שהוגדרו	
170	7.3 הגורמים הפנימיים – תוצאות הניתוח של המאפיינים הניהוליים בשלוש השיטות השונות	

173.....	הממצאים הבולטים לגבי המאפיינים הניהוליים של החברות שנבחנו	7.4
173.....	המאפיין הניהולי הייחודי לכל אחת מהגישות	7.5
175.....	מסקנות והמלצות	8
175.....	מסקנה ראשונה	8.1
176.....	מסקנה שניה	8.2
177.....	מסקנה שלישית	8.3
178.....	תמצית המלצות המתגבשות משלב הביניים	8.4
179.....	ביבליוגרפיה	9

11	איור 1: תמצית המתודולוגיה
12	איור 2: סרגלי הזמן
13	איור 3: הקשר בין המגמות הגלובליות לתעשייה המקומית
17	איור 4: מדידת התנהלותן של החברות באמצעות מאפייני הניהול בשלושת הגישות
21	איור 5: תמצית המתודולוגיה
22	איור 6: הגישה שאומצה לניתוח ההשפעות החיצוניות על התעשייה המקומית
23	איור 7: הנחת המחקר
23	איור 8: סרגלי הזמן
28	איור 9: תהליך אפיון התנהלותן של החברות באמצעות מאפייני הניהול באמצעות שלושת הגישות
30	איור 10: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) בתמ"ג בכלכלה המקומית, 1950-2017
30	איור 11: סרגלי הזמן
33	איור 12: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) של התוצר המקומי הגולמי, 1951-1967
36	איור 13: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) של התוצר המקומי הגולמי, 1968-1973
38	איור 14: התפתחות האכיפת הצדקה במהלך 1967-1984
39	איור 15: הצריכה הביטחונית כאחוז מהתמ"ג, 1965-1985
39	איור 16: שיעור ההוצאה הציבורית כאחוז מהתמ"ג
42	איור 17: האכיפת הצדקה בישראל בשנים 1985-2000
42	איור 18: שיעור הצריכה הביטחונית כאחוז מהתמ"ג, 1985-2000
68	איור 19: סה"כ שכיחות מספר המופעים של מאפייני הניהול במדגם של 26 החברות
68	איור 20: שכיחות המופעים של מאפייני הניהול במדגם של 26 החברות בהתאם לסדרי העדיפויות
78	איור 21: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך שנות ה-50 וה-60
80	איור 22: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך התקופה 1969-1978
82	איור 23: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך התקופה 1979-1995
84	איור 24: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך 1996-2012
92	איור 25: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 1964-1976
94	איור 26: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 1976-1988
96	איור 27: האירועים מרכזיים של טבע במהלך 1989-2002
99	איור 28: האירועים מרכזיים של טבע במהלך 2002-2014
102	איור 29: הרכישות הגדולות של טבע מול התפתחות מחיר המניה במהלך 2004-2011
103	איור 30: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 2014-2018
112	איור 31: האירועים המרכזיים של חברת אדמה אגן במהלך 1950-1974
113	איור 32: האירועים המרכזיים של מכתשים אגן במהלך 1975-1992
115	איור 33: האירועים המרכזיים מכתשים ואגן במהלך 1993-2011

117	איור 34: האירועים המרכזיים של מכתשים-אגן במהלך 2012-2019
126	איור 35: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1968-1977
127	איור 36: אפיון הפעילות של חברת סאיטקס
128	איור 37: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1978-1984
129	איור 38: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1985-1987
131	איור 39: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1988-1994
132	איור 40: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1994-2000
133	איור 41: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 2000-2005
136	איור 42: התנהלות מניית סאיטקס כפי שמוצגת בבורסת נאסד"ק 1990-2005
141	איור 43: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1966-1973
143	איור 44: האירועים מרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך התקופה 1974-1986
144	איור 45: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1987-1994
145	איור 46: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1995-2006
146	איור 47: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 2007-2017
157	איור 48: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 1975-1998
159	איור 49: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 2000-2005
160	איור 50: האירועים מרכזיים של נטפים במהלך 2005-2011
162	איור 51: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 2012+
164	איור 52: התפתחות שוויה של חברת נטפים לאורך 20 שנה, במיליוני דולר
165	איור 53: מגמות במכירות ורווח של נטפים במהלך 2006-2017, במיליוני דולר
167	איור 54: התאמתן של החברות להשתנות תנאי הסביבה החיצונית

טבלה 1:	גורמי ההצלחה לתעשייה שהוגדרו בתקופות השונות במהלך קיומה של המדינה	13
טבלה 2:	הצגת תמונה כוללת של התמודדות עם התנאים שנדרשו להצלחה לאורך זמן	14
טבלה 3:	רשימת המאפיינים הניהוליים	15
טבלה 4:	השוואת תיעדוף הממצאים לגבי המאפיינים הניהוליים על פי שלושת הגישות	17
טבלה 5:	רשימת החברות והענף לו הן שייכות	24
טבלה 6:	רשימת המנהלים שרואיינו	25
טבלה 7:	רשימת המאפיינים הניהוליים	27
טבלה 8:	התקופות ומאפיין	29
טבלה 9:	סיכום התקופות והתנאים הנדרשים שזוהו להצלחה	52
טבלה 10:	26 החברות שנכללו במדגם	54
טבלה 11:	טבלת מקרא של 9 מאפיינים ניהוליים	67
טבלה 12:	התפלגות המופעים של המאפיינים הניהוליים לפי שלבי מחזור החיים של החברות	69
טבלה 13:	התפלגות מופעי השלבים המאפיינים את מחזור חיי 26 החברות	69
טבלה 14:	11 המאפיינים הניהוליים אשר נשלחו ל"מדגם המנהלים"	72
טבלה 15:	חמשת המאפיינים הניהוליים אשר קיבלו את הציונים הגבוהים ביותר ע"י "מדגם המנהלים"	73
טבלה 16:	אבני דרך עיקריות של כי"ל	74
טבלה 17:	שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח	87
טבלה 18:	אבני דרך עיקריות של טבע תעשיות פרמצבטיות	89
טבלה 19:	סיכום הפרק על טבע	104
טבלה 20:	שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח	106
טבלה 21:	אבני דרך עיקריות בחיי חברת אדמה אגן	108
טבלה 22:	סיכום הפרק על אדמה (מכתשים/אגן)	118
טבלה 23:	שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך התקופה	119
טבלה 24:	אבני דרך עיקריות בחיי חברת סאיטקס	121
טבלה 25:	סיכום הפרק על סאיטקס	134
טבלה 26:	שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול של סאיטקס לאורך תקופת הניתוח	136
טבלה 27:	אבני דרך עיקריות בחיי חיפה כימיקלים	138
טבלה 28:	סיכום הפרק על חיפה כימיקלים	149
טבלה 29:	שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח	151
טבלה 30:	אבני דרך עיקריות בחיי חברת נטפים	152
טבלה 31:	התפתחות מבנה הבעלות של חברת נטפים לפני ואחרי עסקת פרמירה	165
טבלה 32:	תמונת שכיחות הופעתם של המאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח	166
טבלה 33:	הצגת תמונה כוללת של התמודדות עם התנאים שנדרשו להצלחה לאורך זמן	168

- טבלה 34: חמשת המאפיינים הניהוליים אשר קיבלו את הציונים הגבוהים ביותר.....170
- טבלה 35: התפלגות המופעים של המאפיינים הניהוליים בהתאם לשלבים במחזור החיים הארגוני.....171
- טבלה 36: תיעדוף המאפיינים הניהוליים.....172
- טבלה 37: השוואת תיעדוף הממצאים לגבי המאפיינים הניהוליים של החברות הישראליות מתוך שלוש השיטות.....172

השפעות חיצוניות

מייצגים את הסביבה החיצונית אשר השפיעה על התנהלות החברות במהלך התקופות השונות בחיי המדינה. תנאים אלו היו משותפים לכלל חברות התעשייה. המחקר בודק באיזו מידה השכילו החברות להתאים עצמן לסביבה העסקית אשר התגבשה לאורך סרגל הזמן שהוגדר.

סרגל הזמן הגלובלי

"קבועי זמן" בכלכלה הגלובלית אשר הוגדרו על פי אירועים ומגמות מהותיים אשר יצרו השפעה משותפת על הכלכלה העולמית ובאמצעותם על מאפייני הכלכלה המקומית.

סרגל הזמן המקומי

"קבועי זמן" בכלכלה המקומית על פי אירועים ומגמות מהותיים אשר נגזרו הן מהמגמות הגלובליות והן מההתפתחויות במשק המקומי. שילוב זה יצר את התנאים שאפיינו את הסביבה העסקית שאפיינה את הכלכלה המקומית לאורך סרגל הזמן המקומי.

גורמים חיצוניים הנדרשים להצלחה (External Key Success Factors)

מונח שגובש לצורך בחינת איכות ההתמודדות של החברות עם הסביבה העסקית ששררה בכל אחת מהתקופות על פי סרגל הזמן המקומי. לשם כך אופיינה את הסביבה העסקית בכל אחת מהתקופות וממנה נגזרו הגורמים החיצוניים שנדרשו להצלחה עסקית. כלומר עם אילו גורמים הייתה החברה צריכה להתמודד על מנת לבסס את פעילותה.

השלבים העסקיים במחזור חיי החברה

התקופה בה הייתה החברה פעילה מכילה מספר שלבים עסקיים המאפיינים את ההתפתחות במצבה של החברה במהלך מחזור חייה. לצורך העבודה אופיינו חמישה שלבים: ייזום, צמיחה, התבססות, משבר והשתקמות.

הגורמים הפנימיים

בבסיס העבודה עמדה ההנחה שהתקופות השונות בחיי החברה משליכות על האופן בו היא נדרשת לפעול. לצורך זה נעשה ניסיון להבין כצד התמודדו החברות עם השינויים הייחודיים להן או לשווקי היעד של החברה. לשם כך נותח בכל חברה מחזור חייה ומאפייני הניהול אותם אימצו החברות במהלך השלבים השונים במחזור חייהן העסקי.

מאפייני הניהול

הם מאפייני התרבות הניהולית אותם בחרו החברות לאמץ והם להערכתנו הגורמים המרכזיים שהשפיעו לאורך זמן על ביצועיהן של החברות.

ניתוח איכותני

איסוף נתונים באמצעות ראיונות, מסמכים, תצפיות וסרטים תיעודיים, הנתונים משקפים הבנה והארה של סוגיות. הכלים בהם משתמש המחקר האיכותני: ראיונות, שאלונים וניתוח מסמכים.

שכיחות מספר המופעים של המאפיינים הניהוליים

מבטא את מספר הפעמים בהם מופיע המאפיין הניהולי לאורך התקופות במחזור חיי החברה. בכל אחת מהתקופות במחזור חיי החברות זוהו ארבעה מאפיינים ניהוליים דומיננטיים.

לצורך המחקר הוגדרו שלוש רמות איכות בשימוש במאפיינים הניהוליים: שימוש מוצלח, שימוש לקוי ולא ברור.

התקופות העסקיות במחזור חיי החברה

לכל אחת מהחברות הוגדרו 'תקופות עסקיות' שאפיינו את מחזור חייהן העסקי.

שכיחות מספר המופעים המנורמל של המאפיינים הניהוליים

חלוקת מספר המופעים של המאפיינים הניהוליים הדומיננטיים במספר התקופות שנותחו במחזור חיי החברות.

התפלגות המופעים של המאפיינים הניהוליים לפי שלבים במחזור חיי החברות

סכום מספר המופעים של המאפיין הניהולי שהוגדר בכל אחד משלבי החיים של החברות (ראה הגדרת השלבים העסקיים במחזור חיי החברה) וניתוח המאפיינים הניהוליים הדומיננטיים בכל אחד משלבי החיים העסקיים.

קבוצת המנהלים

36 מנהלים אשר כיהנו בתפקידי ניהול בכירים בתעשייה לאורך תקופת המחקר. מרבית המנהלים פעלו בששת החברות אשר נכללו בניתוח העומק.

מדגם המנהלים

מדגם של 14 מנהלים, להם נשלחו 11 "מאפיינים ניהוליים" והם נתבקשו לדרג את ה"מאפיינים" ובמידת הצורך להוסיף "מאפיינים משל עצמם". לאחר שהתקבלו תשובותיהם גובשו 9 מאפיינים ניהוליים מרכזיים.

ניתוח עומק של חברה

ניתוח העומק התבסס על:

- סקירה של פרסומי החברות, דוחות וספרים, מאמרים בעיתונות ובספרות המקצועית וראיונות עם מנהלים בכירים.
- הגדרת התקופות העסקיות במחזור החיים של כל חברה, זיהוי ואפיון האירועים העסקיים הבולטים בכל אחת מהתקופות העסקיות, שרטוט האירועים העסקיים על ציר הזמן של כל אחת מהתקופות.

כללי

התמריץ שעמד מאחורי החלטתנו ליזום ולבצע את המחקר היה הרצון להשתמש בניסיונו בתעשייה, בן עשרות השנים, על מנת ללמוד ולהבין את המגמות שאפיינו אותה במהלך השנים (1950-2019) ולשאוף להגיע לתובנות לגבי הגדלת הסיכויים להצלחה והקטנת הסבירות לכישלונות.

מחקרנו מספר את סיפור התעשייה בארץ מאז הקמתה ועד היום באמצעות בחינת הסביבה העסקית בה פעלה התעשייה ובעיקר באמצעות ניתוח פעילותן של חברות אשר נחשבו בולטות במשק והטביעו את חותמן על התעשייה והכלכלה בישראל.

תוצר עבודתנו איננו מדריך למנהלים, בבחינת עשה ואל תעשה על מנת להצליח. נאמנים לאמירתו של הפילוסוף George Santayana

“Those who cannot remember the past are condemned to repeat it”.

או לפתגם "מוטב להחכים מניסיונו של הזולת מאשר מניסיונו אנו" (איזופוס, 620–562 לפנה"ס).

כוונתנו הייתה לנתח את הגורמים להצלחות, כמו גם את הגורמים לכישלונות ואת מהלכי השיקום של חברות בהיותם במשב (Turnaround) על מנת להפיק תובנות ניהוליות ולהתמקד בנתיבי ניהול אשר חוו הצלחות.

ברקע מחקרנו עמדה ההבנה שהסביבה העסקית משתנה מדי פרקי זמן ועימה התנאים הנדרשים להצלחה אשר החברות צריכות להתאים עצמן אליהם, יחד עם התאמת התפיסה הניהולית אותה הן מאמצות (המשתנה מפרק זמן למשנהו בהתאם לאישיותם ואופיים של מנהלים ולתרבות של החברה).

במהלך המחקר ניצלנו את 'יתרון הזמן' כדי לחקור ולהבין ביתר בהירות מה קרה ומה השפיע על החברות שנבחרו, חוכמה בדיעבד המאפשרת לקחים.

מטרת העבודה

מטרות המחקר העיקריות הינן:

1. בחינה בפרספקטיבת זמן את התעשייה הישראלית מאז קום המדינה, על מנת להבין את הדינמיות שאפיינה את חברות התעשייה המקומיות לאורך זמן.
2. ללמוד את הקשר בין השינויים בכלכלה המקומית והעולמית ובין התפתחות התעשייה המקומית וההתמודדות עם השינויים המבניים במשק ובתעשייה בתעשייה.
3. לסייע במניעת חזרה על טעויות בדיעבד ולנסות להבין מה נעשה נכון, על מנת ליישם זאת גם בעתיד. להערכתנו יש מקום להפקת לקחים, גם כאשר מביאים בחשבון שהסביבה והתנאים משתנים ללא הרף ובקצב גובר והולך.
4. לנסות לבנות חשיבה ארוכת טווח ולהציע שינויים להכוונה רובוסטית של התעשייה בישראל לקראת השנים הבאות.

במחקרנו ניסינו להבין מה מאפיין את החברות הבולטות אשר צלחו את שלב הייזום, חיפשנו להבין, מה מאפיין את הניהול של החברות שחוו צמיחה מואצת, כיצד מדוע ומתי התרחשו משברים חמורים שאיימו על המשך חייהן העסקיים של החברות, כאשר רק זמן קצר לפני כן נחשבו לספינות הדגל של התעשייה וכיצד אותן החברות, אשר אכן יישמו בהצלחה תכנית השתקמות, השכילו להיחלץ ולהשתקם **לאורך זמן** מן המשבר.

מאחר ואנו בוחנים מספר רב של חברות לאורך כ- 70 שנה, בחרנו לאמץ גישת מחקר שהינה איכותנית ביסודה וזאת מאחר ואין בנמצא נתונים פיננסיים מסודרים לחברות אשר היו פעילות בשנות ה- 50 וה- 60 וה- 70. כמו כן, כאשר בוחנים ברמה העקרונית את המהלכים והביצועים של חברות ממרחק זמן כה גדול, אין צורך לבצע ניתוחים פיננסיים כמותיים לאורך ציר הזמן מאחר והתוצאה, במבחן הזמן שחלף, ברורה ובהירה. לפיכך, בחרנו לאמץ שיטה אשר תתבסס יותר על לימוד נרטיבי איכותי של האירועים, באמצעות הבנת מכלול המאפיינים האחראים להתנהלות החברות ותוך התייחסות לשינויים בכלכלה המקומית והכלכלה הגלובלית.

איור 1 מתאר את תמצית המתודולוגיה אשר אומצה לצרכי העבודה.

איור 1: תמצית המתודולוגיה



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

◀ ההשפעות החיצוניות

הנחת המחקר היא שתקופות שונות בכלכלה הלאומית גרמו לתנאי סביבה חיצוניים ייחודיים לכל תקופה. תנאים אלו היו משותפים לכלל חברות התעשייה. החברות שהשכילו להתאים עצמן לתנאים שנוצרו מינפו אותם להצלחה בפעילותן. לפיכך הסביבה העסקית נבחנה על פי שני סרגלי זמן:

1. **סרגל זמן גלובלי** שאופיין באמצעות שש תקופות:

- 1950-64 התגבשות הסביבה הגלובלית לאחר מלחמת העולם השנייה
- 1965-73 השלכות מלחמת וייטנאם עד משבר האנרגיה
- 1974-89 משבר האנרגיה, הפלישה לאפגניסטן, מלחמת הכוכבים עד נפילת הגוש הסובייטי
- 1990-2000 מההשלכות של נפילת הגוש המזרחי דרך מהפיכת המידע עד משבר הדוט־קום.
- 2001-2008 יציאה ממשבר הדוט־קום, מלחמת עירק עד משבר הסאבפריים.

- 2009+ התקופה שלאחר משבר הסאברייס.
- 2. **סרגל זמן מקומי** שאופיין באמצעות שש תקופות
 - 1950-67 התגבשות הכלכלה המקומית
 - 1968-73 האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים
 - 1974-85 העשור האבוד שלאחר מלחמת יום הכיפורים
 - 1986-2000 הפרטת הכלכלה המקומית
 - 2001-11 עשור הטייקונים, פירמידות השליטה וחברות ההיי-טק עד המחאה החברתית.
 - 2012+ התקופה שלאחר המחאה החברתית.

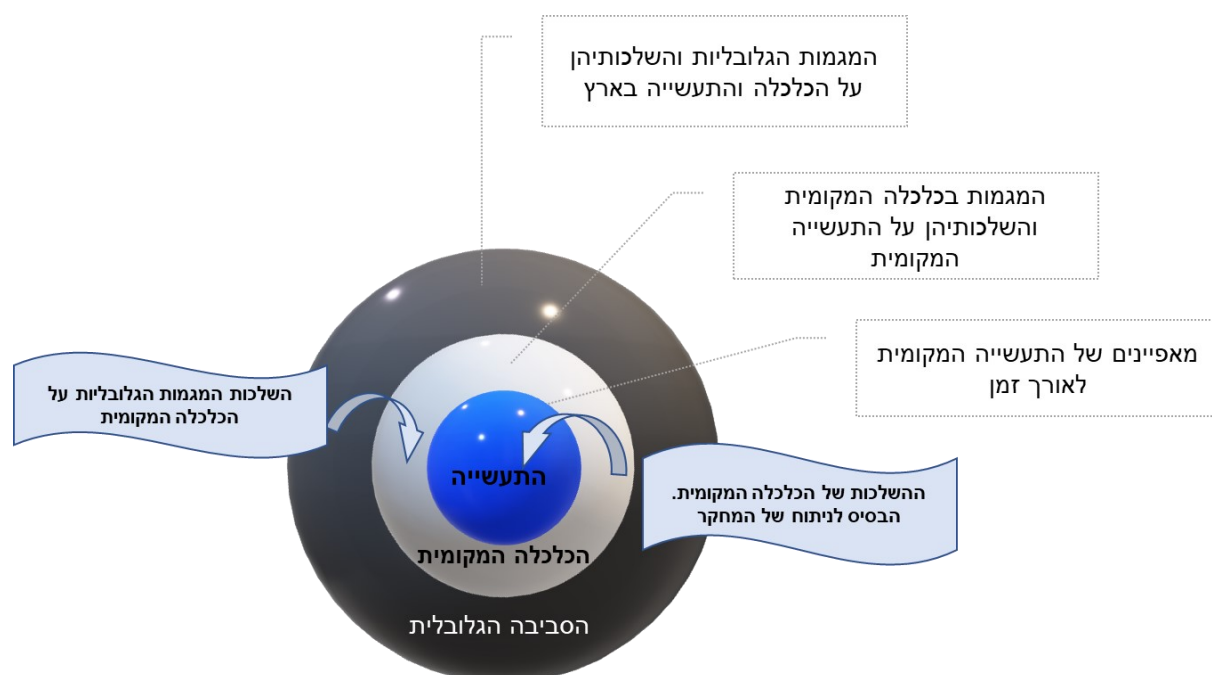
איור 2: סרגלי הזמן

	1950-1967	1968-1973	1974-1985	1986-2000	2001-2011	2012+
מבט מקומי	התגבשות הכלכלה	האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים	העשור האבוד	הפרטת הכלכלה	הטייקונים וההייטק	לאחר המחאה החברתית
	1950-1964	1965-1973	1974-1989	1990-2000	2001-2008	2009+
מבט גלובלי	יציאה מטרומות מלה"ע השנייה	שחיקה בכוחה של ארה"ב	משבר האנרגיה ונסיגת הכלכלה המערבית	התאוששות הכלכלה המערבית	מהפיכת המידע	יציאה מהירה ממשבר הסאברייס

מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

כפי שאנו רואים, שני סרגלי הזמן דומים אולם אינם חופפים. לאחר שניתחנו את שני סרגלי הזמן ומשמעותם לתעשייה הישראלית, הגענו למסקנה שלצורך המחקר יהיה נכון יותר למזג את שני סרגלי הזמן. מאחר והדגש במחקר הוא על הכלכלה והתעשייה המקומית, בחרנו בסרגל המקומי כסרגל הזמן המוביל.

איור 3: הקשר בין המגמות הגלובליות לתעשייה המקומית



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

בכל תקופה זיהינו, (לפי מיטב הערכתנו), מה היו גורמי ההצלחה לתעשייה – External Key Success Factors (EKSF) להלן **גורמי המפתח להצלחה**. בניתוח החברות אפיינו איכותית את התמודדותן עם ה- EKSF בכל תקופה.

טבלה 1: גורמי ההצלחה לתעשייה שהוגדרו בתקופות השונות במהלך קיומה של המדינה

התקופות שאופיינו	התנאים שנדרשו להצלחת התעשייה (Key Success Factors)
התקופה הראשונה הקמת המדינה וכינון תשתית ממלכתית מסודרת	- קשרים טובים עם מקבלי ההחלטות הלאומיות. - יכולת לגשר בין הידע האקדמאי הבסיסי ליכולת התעשייתית. - גישות להון – בעיקר מטבע זר. - גישות לכוח אדם מיומן. - גישות לטכנולוגיה וידע.
התקופה השנייה האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים	- גישות להון ולמטבע זר. - גישות לידע ולטכנולוגיות. - קשר טוב עם מקבלי ההחלטות במגזר הביטחוני.
התקופה השלישית העשור האבוד לאחר מלחמת יום הכיפורים	- פיתוח כלים יעילים לניהול בתנאי אינפלציה. - קשרים טובים עם הממשלה.

התקופות שאופיינו	התנאים שנדרשו להצלחת התעשייה (Key Success Factors)
התקופה הרביעית הפרטת הכלכלה לאחר תכנית הייצוב	- ניהול השינוי בתרבות העסקית - - הכרות והבנה עמוקים של השוק הבינלאומי. - ניהול עסקים המצויים ברמת סיכון גבוהה. - הבנה של שווקי ההון הבינלאומיים.
התקופה החמישית הובלת הכלכלה ע"י הטייקונים וה-Hi-Tech	- קשר טוב עם הגורמים הרגולטוריים. - פיתוח יכולות ניהול הנדרשות מחברות גלובליות. - יכולות לניהול סיכונים - יצירתיות בגיוס מקורות הון. - מיומנות בגיוס מנהלים המתמצאים בסביבה החדשה של המאה ה-21.
התקופה השישית לאחר המחאה החברתית	- הכרת דרישות הרגולציה החדשות. - יכולת ניהול והשתלבות בחברות גלובליות.

ניסינו לקשור בין ההצלחה לבין העמידה ב-EKSF בכל תקופה לגבי שש חברות מובילות במשק אותן ניתחנו לעומק.

ניסיון זה מסוכם בטבלה 2 בה מוצגת תמונה כוללת של התנאים שלהערכתנו נדרשו להצלחת התעשייה במהלך התקופות שהוגדרו ולידים יעילות ההתמודדות של שש החברות ב-EKSF אלה.

טבלה 2: הצגת תמונה כוללת של התמודדות עם התנאים שנדרשו להצלחה לאורך זמן

תנאים נדרשים להצלחה לפי תקופות	כי"ל	טבע	אדמה	סאיטקס	ח. כימיקלים	נטפים
תקופה ראשונה 1950-67	נגישות להון	+	-	+		-
	תמיכה ממשלתית או ציבורית	+	-	+		+
	נגישות לכוח עבודה מימן	#	+	+		+
	נגישות לידע בתחומים הרלוונטיים	+	+	#		+
	נחישות עסקית	+	+	+		+
תקופה שנייה 1969-73	קשר למערכת הביטחון	-	-	-	+	-
	נגישות להון / מטבע זר	+	-	+	+	-
	נגישות לידע בתחומים הרלוונטיים	+	+	+	+	+
	פיתוח כלים יעילים לניהול בתנאי אינפלציה	+	#	-	#	#
תקופה שלישית	תמיכה ממשלתית או ציבורית	+	#	#	+	+
	ניהול השינוי בתרבות העסקית	+	+	+	+	#
תקופה רביעית 1986-2000	היכרות והבנה עמוקה של השווקים הבינ"ל	+	+	+	+	#
	היכרות והבנה של שוקי ההון הבינ"ל	+	+	+	+	-
	ניהול עסקים חדשים בעלי רמת סיכון גבוהה	#	+	+	-	#
	קשר טוב עם הגורמים הרגולטוריים	+	+	+	+	#
תקופה חמישית 2001-11	קשר טוב עם השוק הבינלאומי	+	+	+	+	+
	יכולות גבוהות בניהול סיכונים	+	+	-	#	#
	יצירתיות בגיוס הון	+	+	#	#	+
	מיומנות בגיוס מנהלים בעלי מיומנויות חדשות	#	+	#	-	#
	הכרת הרגולציה החדשה	+	#	+	-	#
תקופה שישית +2012	יכולת ניהול והשתלבות בחברות גלובליות	+	#	+	#	+
	הבנת ההשלכות של המחאה החברתית *	+	#	#	#	#

"+" מייצגים התאמה טובה לתנאי הסביבה העסקית.

"-" מייצגים אי התאמה לתנאי הסביבה העסקית.

"#" מייצגים אופן התאמה לא ברור להשתנות תנאי הסביבה העסקית

◀ הגורמים הפנימיים

בבסיס העבודה עמדה ההנחה שהתקופות השונות בחיי החברה משליכות על האופן בה היא נדרשת לפעול ועל רקע זה יש להבין כצד התמודדו החברות עם השינויים הייחודיים לחברה או לשוקי היעד של החברה. לשם כך ניתחנו בכל חברה במדגם את מחזור חייה ואפיינו את השלבים השונים במחזור חייה. בהמשך ניתחנו את מאפייני הניהול אותם אימצו החברות במהלך השלבים השונים של מחזור חייהן העסקי. מאפייני הניהול הם הגורמים הפנימיים אותם בחרו החברות לאמץ והם להערכתנו הגורמים המרכזיים שהשפיעו לאורך זמן על ביצועיהן של החברות.

◀ המאפיינים הניהוליים

המאפיינים הניהוליים מייצגים את דגשי הניהול אותם אימצה החברה במהלך חייה העסקיים ובאמצעותם התגבש האופן בו התנהלה החברה בשלבים שונים של פעילותה או, במילים אחרות, תרבות הניהול שאותה אימצה החברה בכל אחד מהשלבים לאורך מחזור חייה. הנחנו שמגוון המאפיינים הניהוליים המרכזיים נותר קבוע ורלוונטי לאורך זמן, אולם הדגש שהחברה נותנת למאפייני הניהול בתקופות השונות, לאורך מחזור חייה העסקיים, משתנה מתקופה לתקופה, זאת בניסיון להתאים את החברה לתנאי התחרות המאפיינים את התקופות השונות ואת אופיים ותפיסתם הניהולית של מנהלי החברות באותן תקופות.

המאפיינים הניהוליים נידונו בספרי ניהול רבים. בעבודה זו חיפשנו את המאפיינים הניהוליים הייחודיים לתעשייה בישראל, מתוך ההנחה שנוכל להבין וללמוד מכך לקחים לגבי עתיד התעשייה. למעשה במחקרנו אנו מדגישים את חשיבות המאפיינים הניהוליים בחברות שנבחנו שכן אלו גורמים הנתונים לשליטת ההנהלה והחברה והם בסופו של דבר אלו שהשפיעו מהותית על הצלחת החברה לאורך זמן. לצורך המחקר אימצנו תהליך בן שלושה שלבים ובאמצעותו גובשו המאפיינים הניהוליים לניתוח ביצועי החברות.

שלב ראשון – גיבוש תשעה מאפיינים ניהוליים

טבלה 3: רשימת המאפיינים הניהוליים

תחומי ההשפעה	המאפיינים הניהוליים
מנהיגות	1. הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו 2. דוגמה אישית
ארגון	3. יכולת הטמעת השינויים הנדרשים 4. יכולת הטמעת שיטתיות בתהליכים
ניהול אסטרטגי	5. חשיבה ארוכת טווח מלווה בזיהוי שינויים נדרשים בעיתוי הנכון
ניהול התחרותיות	6. חדשנות 7. תחרותיות מתמדת בעלויות 8. איכות השירות ללקוחות
הקשר עם בעלי המניות	9. ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה

1. **הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו** - השילוב הנדרש להבנת התחום בו עוסקת החברה עם היכולת להגדיר את הפוטנציאל העסקי המזוהה ולתרגמו ליעדים אסטרטגיים ארוכי טווח מדידים ובהירים לכלל החברה.

2. **דוגמא אישית** - יכולתם של מנהלים לסחוף את הארגון להשגת יעדים אתגריים באמצעות אמונה בשיקול דעתם, הגינותם ויצירת הזדהות של העובדים עם הארגון ויעדיו.
 3. **יכולת הטמעת שינויים נדרשים** - היכולת לזהות את השינויים הנגזרים מהשתנות הסביבה העסקית ואופי התחרות ולתרגמם לנהלי עבודה בהירים וברי מדידה.
 4. **הטמעת שיטתיות בתהליכים** - ההצלחה בשילוב התהליכים בתרבות החברה כך שעם הזמן מתבטל הצורך לעקוב ולנהל באופן שוטף את התהליכים שהוגדרו.
 5. **חדשנות** - יכולת החברה לאמץ תרבות של חדשנות והשתנות על מנת לשמר את כושר התחרות לאורך זמן. החדשנות בסביבת עבודתה של החברה מתפרשת על פני שלושה מישורים: **טכנולוגי, תהליכי ועסקי**.
 6. **חשיבה ארוכת טווח מלווה בזיהוי השינויים הנדרשים בעיתוי הנכון** - יישום יעיל של ניהול אסטרטגי אשר בא לידי ביטוי בבחינת מיצובה של החברה מול השינויים בסביבה העסקית בה היא פועלת. משמעות הדבר ערנות לשינויים מהותיים עם התרחשותם והיכולת להתאים אליהם את החברה ביעילות ובזמן.
 7. **תחרותיות מתמדת בעלויות** - במונחי העלויות המשתנות (בעיקר ניצול יעיל של חומרי הגלם), במונחי העלויות החצי קבועות (בעיקר עלויות השכר, הוצאות ההנהלה והצידוד), ובמונחי העלויות הקבועות (המתבטאות בהשקעות ארוכות טווח) אשר כמובן גוזרות את עלויות המשתנות והחצי קבועות בהמשך.
 8. **איכות השירות ללקוחות** - נושא זה הינו תנאי הכרחי לשרידותה של החברה לאורך זמן. בשל אופיו פותחו מדדים כמותיים לצורך מדידה מדויקת ואובייקטיבית לאיכות כגון:
 - ייצור ושיווק של ציוד קפיטלי אשר מבטאות באמצעות
 - הזמן הממוצע בין התרחשות תקלות
 - הזמן הממוצע הנדרש להתגבר על תקלות
 - ייצור ושיווק מוצרי צריכה
 - הזמן הממוצע בו סופקה הסחורה מרגע העברת בקשת האספקה
 - מדידת שיעור המשלוחים אשר לא עמדו באיכות הנדרשת ללקוח
 9. **ניהול הקשר עם בעלי השליטה** - נושא זה חיוני בעיקר כאשר החברה נקלעת למשבר או נמצאת בשלב בו היא נדרשת להחלטות אסטרטגיות כלומר החלטות מהותיות לגבי עתידה של החברה. ניהול נכון של הקשר עם בעלי השליטה מאפשר לקיחת אחריות משותפת בעת משבר ומכאן גם את הסיכוי לשרוד ולהתגבר עליו כמו גם לקבל נכון ובזמן החלטות אשר השפעתם על עתיד החברה מהותית.
- שלב שני – תיעודף מאפייני הניהול באמצעות שלוש גישות בלתי תלויות**
- **ניתוח עומק של שש חברות מרכזיות** הכולל ראיונות עם מנהלי מפתח לצורך הבנת התנהלותן במהלך מחזור חייהן העסקיים. בנוסף סרקנו וניתחנו חומר רקע על החברות מכל תקופות חייהן.
 - **ניתוח מהיר של עשרים ושש חברות** מובילות במשק, הכולל בחינה מהירה יותר של התנהלותן העסקית לאורך מחזור חייהן. ניתוח זה מאפשר בחינה של המאפיינים הניהוליים על בסיס מדגם גדול ומגוון יותר של החברות.
 - **תיעודף המאפיינים הניהוליים** באמצעות קבוצת מיקוד של מנהלים בכירים בתעשייה בהתבסס על ניסיונם.

איור 4: מדידת התנהלותן של החברות באמצעות מאפייני הניהול בשלושת הגישות

ניתוח התנהלות החברות אשר נכללו
ב"ניתוח עומק" וב"בחינה מהירה"



הגישה השלישית – "קבוצת המיקוד"



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

שלב שלישי – מבט כולל הנובע מניתוח פעילות החברות בתקופות השונות על בסיס שלושת השיטות הנ"ל.

◀ ריכוז הממצאים של המאפיינים הניהוליים ומשמעותם

טבלה 4: השוואת תיעדוף הממצאים לגבי המאפיינים הניהוליים על פי שלושת הגישות

מדרג המנהלים	ניתוח עומק של 6 החברות	ניתוח מהיר של 26 חברות
איכות השירות ללקוחות	יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים	הבנת תחום העיסוק מלווה בגיבוש החזון והטמעתו	הבנת תחום העיסוק מלווה בגיבוש החזון והטמעתו
תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור	יכולת הטמעת שינויים	יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה
חדשנות	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים	חדשנות
איכות המנהלים בארגון	חדשנות	יכולת הטמעת שינויים

- **איכות השירות ללקוחות** מצוינת בקבוצת המנהלים כמאפיין הניהולי (הפרמטר) החשוב ביותר בעוד שבניתוח שביצע צוות המחקר בחברות שנחקרו מאפיין זה כלל לא מופיע. אין זה סימן לחשיבות הפחותה (נהפוך הוא) אולם לצוות המחקר היה קשה להעריך ולתעדף מאפיין זה. הערכתנו שאם פרמטר זה קיבל את העדיפות הגבוהה ביותר ב"מדגם המנהלים" יש לייחס משקל עליון למידת השפעתו על שרידותה העסקית של החברה!
- **איכות המנהלים בארגון** מופיע כאחד מחמשת מאפייני הניהול המרכזיים במדגם המנהלים, בעוד שבניתוח צוות המחקר אין התייחסות אליו. הסיבה לכך איננה בחשיבות הפחותה שאנו מייחסים לפרמטר. העובדה שלא התייחסנו למאפיין זה היא משום שאין בידנו כלים להעריך את איכות המנהלים בנקודות הזמן השונות של הארגון¹.
- **חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בזמן** מופיע בשלושת הגישות, בניתוח העומק של שש החברות, במדגם המנהלים ובניתוח המהיר. הוא מופיע כאחד משני הפרמטרים החשובים ביותר (בניתוח העומק הוא מופיע בעדיפות הרביעית). גם להערכתנו פרמטר זה בהחלט מהותי לשרידותה של החברה לאורך זמן. החשיבות מתחזקת בשנים האחרונות לנוכח הקצב המהיר של השינויים בסביבה העסקית. לפיכך נחיצות ראייה ארוכת טווח של התחום, עיתוי איתורם של השינויים המבניים המתחוללים והתאמת המודל העסקי של החברה לשינויים קריטי להמשך איתנות החברה.
- **הבנת תחום העיסוק והיכולת לתרגמו לחזון** מופיע כאחד משני המאפיינים הניהוליים החשובים ביותר בניתוח העומק, ובניתוח המהיר פרמטר זה כלל לא מוזכר במדגם המנהלים. להערכתנו מאפיין זה הינו בעל חשיבות עליונה לשרידותה וצמיחתה של החברה בכל אחד משלבי חייה העסקיים. נראה לנו שהסיבה לאי הזכרתו במדגם המנהלים נעוצה בעובדה שחלקם מתייחסים לחשיבותו של מאפיין זה כדבר מובן מאליה. לגבי חלקם האחר הוא סותר את תפיסת חלק מהמנהלים שניהול הוא מקצוע ומיומנות נרכשת ואינו מחייב הכרה מעמיקה מוקדמת של תחום העיסוק².
- **חדשנות** מופיע בשלושת הגישות אולם בעדיפות נמוכה יחסית. מקום רביעי במדגם המנהלים ובניתוח המהיר ומקום חמישי בניתוח העומק. מצב זה הפתיע אותנו שכן מניסיונו ארגון שלא חותר ללא הרף להתחדשות (של מוצר, של תהליכים ושל היערכות ארגונית) נדון לנסיגה!
- **יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה** לא מופיע כלל במדגם המנהלים. דבר זה הפתיע את צוות המחקר שכן בשתי הגישות האחרות הוא התגלה כבעל עדיפות גבוהה בכל הקשור לחשיבותו להצלחת החברה! נראה שבישראל היה פרמטר זה מאוד דומיננטי בחברות שהיו בבעלות ציבורית או חלק מפירמידת שליטה..

◀ התמונה המתקבלת מניתוח התנהלות החברות בשלבים השונים של מחזור חייה

שלב הייזום - באופן בלתי מפתיע המאפיין הניהולי הדומיננטי הינו הבנת התחום, היכולת לתרגמו לחזון והטמעתו במונחים תהליכיים בארגון. קיומו של מאפיין זה הינו תנאי הכרחי לייזומה המוצלח של חברה.

שלב הצמיחה - על מנת לשמר את היוזמה והחזון ולתרגמם לצמיחה עסקית יש ל"הצטייד" בחשיבה ארוכת טווח המלווה ביכולת לזהות בעיתוי הנכון את השינויים המתרחשים בסביבה העסקית ולהתאים אליהם את החברה.

שלב הביסוס - בשלב זה החברה מיצתה את יכולת הצמיחה אולם צריכה להישמר ממצב של קיפאון המוביל בסופו של דבר לנסיגה. לפיכך הקשר עם בעלי השליטה הופך להיות מאפיין דומיננטי ומשמעותו שימור הזדהותם של בעלי השליטה עם הרעיון העומד מאחרי פעילות החברה וזאת על מנת למנוע את תרגום מצבה לאסטרטגיית

¹ נראה לנו שנושא איכות המנהלים נכלל במאפיינים הניהוליים שהוגדרו ע"י צוות המחקר בניסוח שונה וההתייחסות אליו באה לידי ביטוי באמצעות הכרת התחום ותרגומו לחזון ודוגמא אישית.

² אנו חולקים על הגישה הגורסת שהכרה והבנה מעמיקה ומקדימה של תחום העיסוק איננה מהותית לניהול חברה בולטת ומרכזת. איננו מסכימים עם אמירתו של רב אלוף במילואים דן חלוץ ש"רועה צאן לא חייב להיות כבשה".

"פרה חולבת" אשר מהווה מתכון בדוק למעבר החברה לשלב הנסיגה והמשבר. חדשנות הופכת חיונית לשמירת רצף הגידול.

שלב המשבר - המאפיינים הניהוליים של שלב זה הם תמונת הראי של שלבי הצמיחה והביסוס של החברה. כאשר הנהלת החברה מתבשמת מהצלחתה וקופאת על שמריה עיניה כהות לשינויים המתחוללים בסביבתה העסקית. בנוסף איכות שיתוף הפעולה וההיזון החוזר עם בעלי השליטה נפגעים וכך ההנהלה מחמיצה את היכולת לקבלת משובים והתראות עסקיות מהגורמים אשר אינם סרים למרותה ולפיכך פתוחים יותר לחשיבה עסקית שמחוץ לקופסא הארגונית.

שלב ההשתקמות: לא כל החברות אשר חוו משבר השכילו להשתקם ולהיחלץ ממנו, אולם בדיקתנו הראתה שמרבית "מומחי הבראה" (Turnaround Experts) לא היו יעילים בהבראתן בראיה ארוכת טווח. לצורך הבראה מהותית של החברות נדרשת הבנה עמוקה של התחום אשר מאפשרת ייעול וקיצוץ כואב בעלויות בשילוב הפעלה יעילה של פעילויות הליבה ובמקביל ייזום התחדשות עסקית!

◀ תמצית המלצות המתגבשות משלב הביניים

1. **אחריות המדינה בשלב הייזום** - לסייע בהסרת חסמים ליישום רעיונות חדשים בעלי פוטנציאל עסקי שאובחן כמבטיח. לצורך זה מומלץ לתמוך ביזמים וברעיונות הן באמצעות חניכה והן באמצעות גיוס תמיכה חומרית ראשונית הנדרשת בדמות הלוואות מסובסדות, הקלות מיסוי, סיוע במימון היעוץ העסקי הנדרש באמצעות סקרי שוק, יצירת קשרים עסקיים, תערוכות, סיוע משפטי וסיוע מקצועי בגיבוש תכנית עסקית ברמה מקצועית גבוהה (כולל תחקור מקצועי של הרעיון, החסמים והמשאבים הנדרשים למימושו).

2. **אחריות משותפת של המדינה ושל החברות**

2.1. שילוב "קבוצת איפכא מסתברא" בחברות. גיבוש קבוצה איכותית מתוך הארגון אשר חברה יעבדו במסגרתה תקופה מוגבלת (בין שנה לשלוש שנים) אשר מתפקידה לחשוב מחוץ לקופסא הניהולית המקובלת בחברה לזהות מגמות חדשות בשווקים בהם החברה פועלת ולזהות איומים קרוב ככל האפשר לשלב היווצרותם. כמו כן גם לסמן הזדמנויות עסקיות. קבוצה זו צריכה להיות בכפיפות משותפת הן למנכ"ל החברה והן ליו"ר מועצת המנהלים. לשם כך על החברה לאמץ גישה בה היו"ר ומועצת המנהלים מעורבים יותר בהתנהלות החברה, מבקרים את הפעילות השוטפת ודוחפים לחשיבה והערכות יעילה לטווח הרחוק.

הצעתנו היא לשקול מיסוד חשיבה זו בחברות ציבוריות וממשלתיות החל מגודל חברה מסוים, כחלק מעיגון תהליך חשיבה ארוכת טווח וזיהוי מגמות חדשות בזמן.

2.2. יש ליישם חדשנות מתמדת בתהליכי הייצור. להערכתנו המהפכה התעשייתית הרביעית תאפשר שליטה רבה יותר באיסוף המידע השוטף ושדרוג המערך התפעולי של החברות. זה כחלק מהמאמץ לשמר באופן קבוע את תחרותיות החברה. עיקר המאמץ אמנם באחריות החברות אך המדינה חייבת לחזק את התשתיות המאפשרות זאת

3. **אחריות החברות** - אחת המסקנות המרכזיות שאנו מגיעים אליהן היא שהכרות עמוקה של התחום הינה תנאי הכרחי לניהול מוצלח של הארגון. על מנת להשביח ללא הרף את איכות המנהלים בחברה. אנו מאמינים שחברות צריכות להעצים את מאמציהם ליצירת שכבת מנהיגות וניהול מתוך שורותיה. לפיכך יש לדאוג לעתודה ניהולית איכותית מתוך הארגון אשר תמלא את שורות הניהול של הארגון החל מתפקיד המנכ"ל ועד לדרגי ניהול הביניים. כאשר היעד הוא מחד שימור כוח אדם ניהולי איכותי המכיר את הסביבה העסקית בה פועלת החברה ומאידך בניית אופק מקצועי וניהולי שקוף ואטרקטיבי לעובדי החברה.

4. **אחריות המדינה והרשות לניירות ערך** - המדינה צריכה לחזק את החשיבות של כל בעלי העניין בחברה ולא רק הבעלים, והנהלות החברות חייבות לבנות מערכת יחסי אימון ותיאום משופרת בין בעלי השליטה ויתר בעלי העניין. זה יאפשר הידברות וליבון של משברים בזמן אמת והשגת שילוב משופר בין האינטרסים של בעלי השליטה לנתיב ההצלחה לאורך זמן של החברה.

1.1 הרקע למחקר

התמריץ שעמד מאחורי החלטתנו ליזום ולבצע את המחקר היה הרצון להשתמש בניסיונו בן עשרות השנים בתעשייה על מנת ללמוד ולהבין את המגמות שאפיינו אותה במהלך השנים (1950-2019) ואולי אף להגיע לתובנות לגבי הגדלת הסיכויים להצלחה והקטנת הסבירות לכישלונות בעתיד.

מחקרנו מספר את סיפור התעשייה בארץ מאז הקמתה ועד היום באמצעות בחינת הסביבה העסקית בה פעלה התעשייה ובעיקר באמצעות ניתוח פעילותן של חברות אשר נחשבו בולטות במשק והטביעו את חותמן על התעשייה והכלכלה בישראל.

תוצר עבודתנו איננו "ספר ביסול" למנהלים, בבחינת עשה ואל תעשה על מנת להצליח. נאמנים לאמירתו של הפילוסוף George Santayana

"Those who cannot remember the past are condemned to repeat it".

או כפי שאומר הפתגם "מוטב להחכים מניסיונו של הזולת מאשר מניסיונו אנו" (איזופוס).

כוונתנו לנתח את הגורמים להצלחות, את הגורמים לכישלונות ואת מהלכי השיקום של חברות בהיותם במשבר (Turnaround) כדי לפתח כלי ניהול ולהתמקד בנתיבי ניהול אשר חוו הצלחות.

ועדיין אין מחקרנו מתיימר לייצר מרשם להצלחות מובטחות לעתיד!

ברקע מחקרנו עמדה ההבנה שהסביבה העסקית משתנה מדי פרקי זמן ועימה התנאים הנדרשים להצלחה אשר החברות צריכות להתאים עצמן אליהם, יחד עם התאמת התפיסה הניהולית אותה הן מאמצות אשר משתנה מפרק זמן למשנהו בהתאם לאישיותם ואופיים של מנהליה אשר גוזרות את התרבות הארגונית של החברה.

במהלך המחקר ניצלנו את "יתרון הזמן" כדי לחקור ולהבין ביתר בהירות מה קרה ומה השפיע על החברות שנבחרו.

מחקרנו מתמקד בהיבטים הניהוליים של החברות קרי ניתוח ההחלטות שהתקבלו, המהלכים שאומצו ושיקוליהם של מקבלי ההחלטות ושיוכם למצב החברות במהלך התקופה.

במהלך השנים נעשו עבודות רבות בארץ ובעולם בהקשר לגורמי ההצלחה והכישלון של חברות. במחקר זה אין ניסיון לגבש פרמטרים ניהוליים חדשים, אלא לבחון בעין מנוסה, כיצד באים לידי ביטוי המאפיינים והלקחים הניהוליים המקובלים שהם בבחינת "חכמת הכלל", בחברות התעשייה בארץ.

היתרון במחקר זה הוא השילוב של הניסיון שנצבר עם השנים בתעשייה, של ההכרות הבלתי אמצעית עם מרבית החברות ומנהליהן, התובנות שהופקו משיחות ותחקירים עם שידרת מנהלים שהיו מעורבים לאורך שנות החברה בפעילות החברות שבחנו.

1.2 החברות שנבחרו

המכנה המשותף של החברות שנבחרו לצורך העבודה הינו העובדה שהיה להן תפקיד משמעותי במהלך ההיסטוריה על התעשייה המקומית. במחקרנו נמנענו מלעסוק בחברות החזקה, מאחר וחברות החזקה מתמקדות בהשפעה על ההיבטים הפיננסיים של הפעילות השוטפת, באישור ולעיתים אמנם גם עידון התוכניות האסטרטגיות, אשר מגובשות ע"י חברות הבת שבשליטתן.

2.1 כללי – מאפייני השיטה

מטרת המחקר היא לנסות לאתר מאפיינים עסקיים וניהוליים באמצעות לימוד ההיסטוריה העסקית של חברות בולטות במשק ולהבין מה עמד מאחורי הצלחותיהן וכישלונותיהן.

הגדרת הצלחה או כישלון לאורך זמן בגישה האיכותנית

כאשר חברה נבחנת בטווחי זמן קצרים או בינוניים אנו נעזרים בדרך כלל בכלים כמותיים המתבססים על עמידה ביעדים שהוגדרו ועל ניתוח ביצועי החברה מול המדדים המקובלים במשק, או בתחום העיסוק של החברה.

מאידך חברה הנבחנת בפרספקטיבה ארוכת טווח (במקרה זה 70 שנות קיומה של המדינה), ניתן לדעת בוודאות מתי החברה הצליחה. הצלחה התבטאה בצמיחה לאורך זמן במכירות, בגיוס עובדים חדשים, בהשקעה מתמדת בתשתיות ובחדשנות שאפשרו השגת היכולת והתדמית של חברה דומיננטית ומובילה בתחומה. לכן, אין צורך במדדים פיננסיים מפורטים.

מכאן הבחירה להתמקד בתיאור וניתוח פעילותן ובמיצובן העסקי של החברות מנקודת מבט אסטרטגית, שהינה בעלת אופי איכותני.

הניתוח האיכותני מאפשר לבחון את ההחלטות והתהליכים על בסיס אבני דרך עסקיים שזוהו לאורך מחזור חיי החברות. הגישה האיכותנית מאפשרת להגדיר את המאפיינים הייחודיים של החברות ולהגדיר גישות ניתוח של התהליכים הניהוליים בכל אחת מהתקופות ולבחון את התוצאות שנבעו מכך.

כאשר בוחנים ברמה העקרונית מהלכים וביצועים של חברות ממרחק זמן כה גדול, אין צורך לבצע ניתוחים פיננסיים כמותיים לאורך ציר הזמן, התוצאה, במבחן הזמן שחלף, מאוד ברורה ובהירה. לפיכך, בחרנו לאמץ שיטה אשר תתבסס יותר על לימוד נרטיבי איכותי של האירועים, באמצעות הבנת מכלול המאפיינים האחראים להתנהלות החברות ותוך התייחסות לשינויים בכלכלה המקומית והכלכלה הגלובלית.

איור 5 מתאר את תמצית המתודולוגיה אשר אומצה לצרכי העבודה.

איור 5: תמצית המתודולוגיה



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

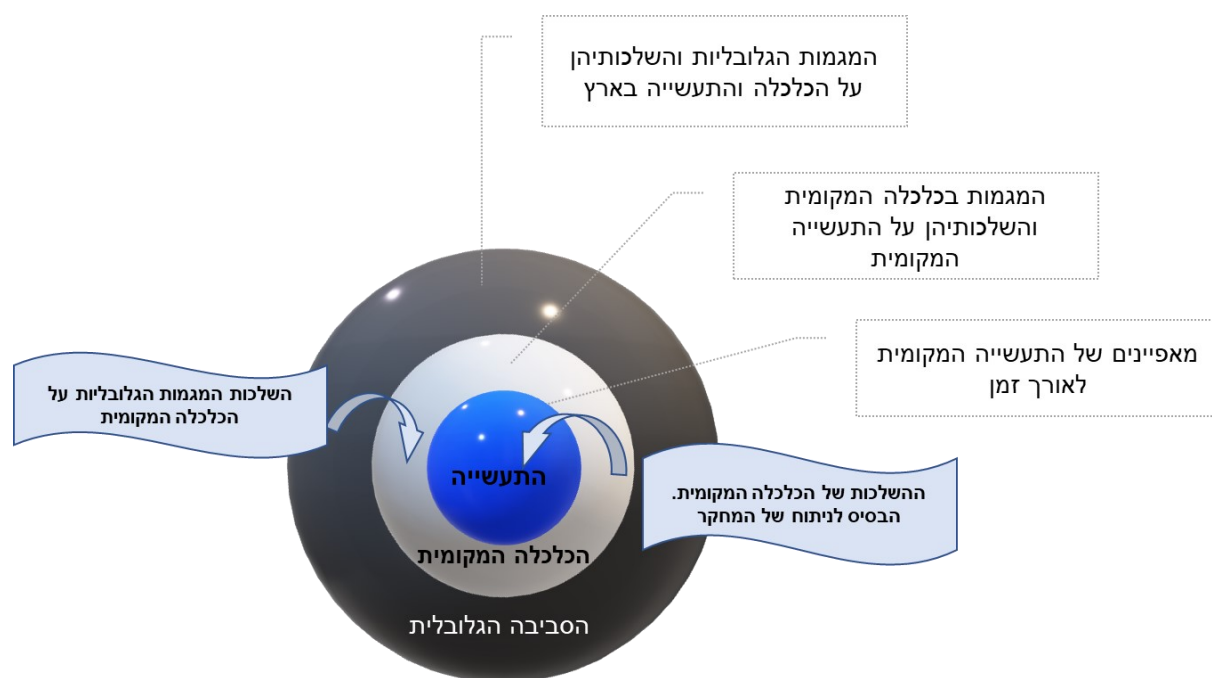
2.2 ההשפעות החיצוניות

2.2.1 ניתוח התאמתן של החברות לסביבה המקרו כלכלית בתקופות הכלכליות שהוגדרו

מאז הקמת המדינה מתמודדת כלכלת ישראל עם שינויים הנובעים מקשרי הגומלין בין המדינה לסביבה האזורית ולכלכלה הגלובלית, באמצעות המדיניות הכלכלית לאומית, שקברניטי המדינה בחרו להוביל. מכאן המסקנה ברורה שלא ניתן לנתק את מצב התעשייה המקומית מבלי לבחון ולהבין את הסביבה בה פעלה. על מנת להבין את התמונה הכוללת של ההשפעות על התעשייה המקומית במהלך 1950-2019 נבחנה הסביבה העסקית דרך שלושה מעגלי השפעה:

- **המעגל הגלובלי** מייצג את המגמות הפוליטיות והכלכליות שאפיינו את העולם ואת השלכותיהן על הכלכלה המקומית.
- **מעגל הכלכלה המקומית** מייצג מגמות מקרו כלכליות אשר נגזרו מהמדיניות הממשלתית ונבעו מהצורך להגיב על המגמות הגלובליות והשלכותיהן על מעמדה ומצבה של ישראל.
- **התעשייה המקומית** – מוקד המחקר נגזר הן מהמעגל הגלובלי והן ממעגל הכלכלה המקומית וכמובן מדרך ניהולה של התעשייה המקומית.

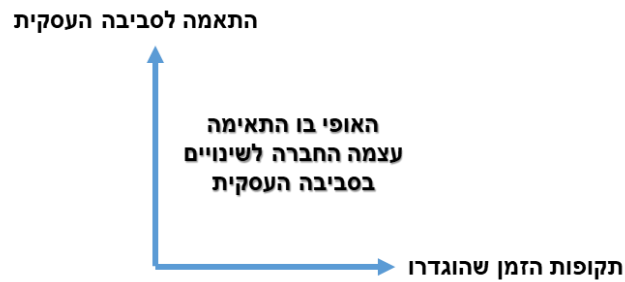
איור 6: הגישה שאומצה לניתוח ההשפעות החיצוניות על התעשייה המקומית



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

הנחת המחקר היא שתקופות שונות בכלכלה הלאומית גזרו תנאי סביבה חיצוניים ייחודיים לכל תקופה. תנאים אלו היו משותפים לכלל החברות בתעשייה. החברות שהשכילו להתאים עצמן לתנאים שנוצרו, מינפו אותם להצלחה בפעילותן.

איור 7: הנחת המחקר



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

לפיכך הסביבה העסקית נבחנה על פי שני סרגלי זמן:

3. סרגל זמן גלובלי שאופיין בשש תקופות:

- 1950-64 התגבשות הסביבה הגלובלית לאחר מלחמת העולם השנייה.
- 1965-73 השלכות מלחמת וייטנאם עד משבר האנרגיה.
- 1974-89 משבר האנרגיה, הפלישה לאפגניסטן, מלחמת הכוכבים עד נפילת הגוש הסובייטי.
- 1990-2000 נפילת הגוש המזרחי דרך מהפיכת המידע עד משבר הדוט־קום.
- 2001-2008 יציאה ממשבר הדוט־קום, מלחמת עירק עד משבר הסאבפריים.
- 2009+ התקופה שלאחר משבר הסאבפריים.

4. סרגל זמן מקומי שאופיין בשש תקופות

- 1950-67 התגבשות הכלכלה המקומית
- 1968-73 האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים
- 1974-85 העשור האבוד שלאחר מלחמת יום הכיפורים
- 1986-2000 הפרטת הכלכלה המקומית
- 2001-11 עשור הטריקונים, פירמידות השליטה וההיי־טק עד המחאה החברתית.
- 2012+ התקופה שלאחר המחאה החברתית

איור 8: סרגלי הזמן

	1950-1967	1968-1973	1974-1985	1986-2000	2001-2011	2012+
מבט מקומי	התגבשות הכלכלה	האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים	העשור האבוד	הפרטת הכלכלה	הטריקונים וההייטק	לאחר המחאה החברתית
	1950-1964	1965-1973	1974-1989	1990-2000	2001-2008	2009+
מבט גלובלי	יציאה מטראומת מלח"ע השנייה	שחיקה בכוחה של ארה"ב	משבר האנרגיה ונסיגת הכלכלה המערבית	התאוששות הכלכלה המערבית	מהפיכת המידע	יציאה מהירה ממשבר הסאבפריים

מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

כפי שאנו רואים, שני סרגלי הזמן דומים אולם אינם חופפים. לאחר שניתחנו את שני סרגלי הזמן ומשמעותם לתעשייה הישראלית, הגענו למסקנה שלצורך מחקר יהיה נכון יותר למזג את שני סרגלי הזמן. מאחר והדגש במחקר הוא על הכלכלה והתעשייה המקומית, בחרנו בסרגל המקומי כסרגל הזמן המוביל. התאמנו לתקופות המאפיינות אותו את התקופות מסרגל הזמן הגלובלי.

לצורך ניתוח הסתגלות החברות לתנאים המקרו כלכליים ששררו במשך השתמשנו בחמישה שלבים:

שלב ראשון - הגדרת טווחי הזמן המאפיינים את כלכלת ישראל מאז הקמת המדינה.

שלב שני - ניתוח המגמות הגלובליות באותה תקופה והשלכותיהן על הכלכלה המקומית

שלב שלישי - זיהוי המאפיינים המקרו כלכליים בארץ והשלכותיהם על התעשייה.

שלב רביעי - הגדרת הפרמטרים הנדרשים להצלחה בתעשייה (Key Success Factors) המייצגים את התנאים הכלכליים החיצוניים עמם התמודדה התעשייה.

שלב חמישי - בחינת התנהלות החברה מול התנאים שנדרשו להצלחה בכל אחת מהתקופות.

2.2.2 החברות שנבחרו

שני קריטריונים עיקריים הנחו את הבחירה:

- כיסוי של מגוון ענפי תעשייה.
- חברות שהייתה להן השפעה בולטת על הענף בו פעלו ועל אופייה של התעשייה המקומית במהלך התקופות או לפחות בחלקן.

טבלה 5: רשימת החברות והענף לו הן שייכות

תחום הפעולה	החברות	תחום הפעולה	החברות
פרמצבטיקה	טבע תעשיות פרמצבטיות אביק אגיס	תשומות חקלאיות	תמה תעשיית פלסטיק נטפים ריווליס פלסטרו
כימיה ומחצבים	כימיקלים לישראל (כי"ל) אדמה אגן חיפה כימיקלים	אלקטרוניקה והייטק	סאיטקס אלסינט אלביט צ'קפוינט תדיראן
מזון ומשקאות	שטראוס תנובה אוסם עלית טמפו פרוטרום תעשיות	מתכת וזכוכית	ישקר פניציה תעשיות זכוכית
טקסטיל	אתא כיתן דלתא	מיגון	פלסן סאסא

מתוך 26 החברות 6 חברות נותחו לעומק: אדמה אגן, כימיקלים לישראל (כי"ל), טבע תעשיות פרמצבטיות, חיפה כימיקלים, סאיטקס ונטפים.

כל אחת מהחברות שנבחרו הייתה או עודנה דומיננטית בענף בו פעלה והשפעתה על התפתחות התעשייה בארץ הייתה משמעותית. כמחציתן היו פעילות במהלך כל תקופות המחקר, למעט אתא כולן היו פעילות במהלך התקופה הרביעית. שלוש חברות חדלו להתקיים או ששינו את ייעודן (אתא שפשטה את הרגל, אליסינט, סאיטקס ותדיראן פורקו ע"י בעלי העניין ושינו את ייעודן), ארבע חברות (אדמה, ישקר, אוסם ונטפים) נמכרו לגופי שליטה זרים ושולבו בפעילותן הגלובלית אולם לא שינו את תחומי פעילותם. שתי חברות חוות ממש בימים אלו "תקופה מאתגרת" (טבע וחיפה כימיקלים) אשר אף מעמידה בסימן שאלה את המשך קיומן במתכונתן הנוכחית. כל החברות למעט שתיים (ישקר וכימיקלים לישראל) חוו במהלך התקופות משברים עסקיים אותם צלחו רובם בסופו של דבר.

ניתוח החברות הינו לב המחקר! מטרת המחקר העיקרית היא לבחון את התנהלות החברות על בסיס סרגלי המדידה ולאחר מכן משותפים לצורך גיבוש מסקנות כוללות.

לצורך הבנה עמוקה יותר של ששת החברות אותן בחרנו לנתח לעומק והבנה טובה יותר של משמעות מאפייני הניהול ודירוגם ראיינו קבוצה של 31 מנהלים בכירים, להלן "קבוצת המנהלים שראיינו", אשר שימשו בתפקידי מפתח בתעשייה ולרובם היה חלק משמעותי בשלב זה או אחר בחייהן של ששת החברות שנבחרו לניתוח העומק. בהמשך לצורך דרוג המאפיינים הניהוליים בחרנו מתוכם מדגם של 14 מנהלים, להלן מדגם המנהלים, אותם תשאלנו לגבי דרוג המאפיינים הניהוליים. להלן רשימת המנהלים שראיינו:

טבלה 6: רשימת המנהלים שראיינו

שם המראיין	תפקידו
אורי בן אסא	מנהל השירות הגלובלי
חיים בן ימיני	סמנכ"ל משאבי אנוש
עוזי איש הורביץ	סמנכ"ל תפעול
ג'רלד דוגון	סמנכ"ל כספים
שמעון אלון	מנכ"ל סאיטקס ישראל במחצית הראשונה של שנות ה-90
יואב שלוש	סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקים מנכ"ל סאיטקס מאמצע שנות ה-90
אנצו ניצני	מנכ"ל חברת הברום וסמנכ"ל בכ"ל
טוביה ציזנר	מהנדס ראשי מפעלי ים המלח
שאול בן זאב	מנכ"ל מפעלי ים המלח
ישראל לרמן ז"ל	סמנכ"ל לעניינים בינלאומיים בכ"ל
צבי ולדמן	מנכ"ל קבוצת הברום
יוסי לסטיגסון	מנכ"ל חטיבת הזרחן בכ"ל

שם המרואיין	תפקידו
עקיבא מוזס	מנכ"ל כי"ל 1999-2011
ארז מלצר	המנכ"ל השני של תאגיד נטפים
יגאל סתיו	המנכ"ל הראשון של תאגיד נטפים
יגאל אייזנברג	מנכ"ל תאגיד נטפים 2007-2013
איצ'ה לידור	מנכ"ל נטפים מגל
שאול גילן	איש שיווק של נטפים
אילן לויטה	מנכל מכתשים אגן הראשון
דני פורת	סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי
פרופסור יואל ששון	סמנכ"ל מו"פ של מכתשים
שלמה יונס	מנכ"ל מכתשים 1992-2004 מנכ"ל מכתשים אגן אירופה 2004-2007
ד"ר אהרון שוורץ	סמנכ"ל למוצרים גלובליים סמנכ"ל למיזמים חדשים
מירון מן	מנהל חטיבת הכימיה של טבע 1990-2002 מנכ"ל טבע אירופה 2002-2006
ארז ישראלי	סמנכ"ל בטבע
ד"ר אהוד גלר	משנה למנכ"ל טבע 1981-1987
ישראל מקוב	סמנכ"ל לפיתוח עסקים משנה למנכ"ל טבע מנכ"ל טבע בשנים 2002-2006
ארז ויגודמן	מנכ"ל טבע 2014-2017
צבי ולדמן	מנכ"ל חיפה כימיקלים 1982-1989
גבי פוליצר	סמנכ"ל שיווק של חיפה כימיקלים 1989-1993 מנכל חיפה כימיקלים ארה"ב 1993-1999 מנכ"ל חיפה כימיקלים 1999-2006
עמיר מקוב	מנהל ההקמה של חיפה כימיקלים ומנכ"ל החברה 1973-1982

שם המרואיין	תפקידו
מאיר שני	מנכ"ל עלית, מנכ"ל הסנה
אילנה קאופמן	מנכ"לית כיתן גולף
רמזי גבאי	מנכ"ל אופיס טקסטיל יו"ר מכון היצוא

2.3 הגורמים הפנימיים

ניתוח ועיבוד הגורמים הפנימיים אשר השפיעו על ביצועי החברות התחלק לשלושה שלבים

1. שלב ראשון – גיבוש תשעה מאפיינים ניהוליים

טבלה 7: רשימת המאפיינים הניהוליים

רשימת המאפיינים הניהוליים בהם התמקדנו	
1	הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו
2	דוגמה אישית
3	יכולת הטמעת השינויים הנדרשים
4	הטמעת שיטתיות בתהליכים
5	חדשנות
6	חשיבה ארוכת טווח מלווה בזיהוי שינויים נדרשים בעיתוי הנכון
7	תחרותיות מתמדת בעלויות
8	איכות השירות ללקוחות
9	ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה בחברה

הבחירה נעשתה לאחר סקירת ספרות מקצועית בנושא ולאחר התייעצות עם קבוצת מיקוד של מנהלים בעלי ניסיון ורקע ניהולי ממגוון תחומים וענפים בתעשייה.

2. שלב שני – תיעודף מאפייני הניהול בשלוש גישות בלתי תלויות על מנת לבחון אלו מאפייני ניהול הם

דומיננטיים בהשפעתם על ביצועי החברות

- הגישה הראשונה והמרכזית התבצעה באמצעות ניתוח עומק של השפעת המאפיינים הניהוליים על שש חברות בשלב זה של המחקר. בכוונתנו להרחיב ניתוח עומק ה לחברות נוספות בשלה הבא של המחקר.
- הגישה השנייה נעשתה באמצעות בחינה מהירה של 26 חברות, תוך התייחסות לתקופות השונות, בכל אחת מהחברות.
- הגישה השלישית בוצעה באמצעות תשאול של קבוצת מיקוד של מנהלים בכירים מהתעשייה המקומית לדורותיה. לצורך זיהוי המאפיינים הניהוליים הבולטים תשאלנו (בנפרד ובאופן בלתי תלוי) את המנהלים מקבוצת המיקוד לגבי האופן בו הם מדרגים את החשיבות של תשעת המאפיינים

הניהוליים שהוצגו לפניהם. בסיום התהליך סיכמנו את דירוג המאפיינים הניהוליים כפי שבא לידי ביטוי בקבוצת המיקוד.

לבסוף הושאו ונותחו הממצאים שהתקבלו בשלושת גישות ניתוח כפי שמודגם באיור 9.

איור 9: תהליך אפיון התנהלותן של החברות באמצעות מאפייני הניהול באמצעות שלושת הגישות

ניתוח התנהלות החברות אשר נכללו
ב"ניתוח עומק" וב"בחינה מהירה"



הגישה השלישית – "קבוצת המיקוד"



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

3 התקופות השונות בכלכלת ישראל מאז הקמת המדינה

3.1 פרוט סרגל הזמן המקומי

לצורך המחקר חילקנו את התקופה 1950-2019 לתקופות בעלות מכנה משותף מבחינת המגמות הכלכליות והפוליטיות שהתרחשו במהלכן וההשלכות שהיו להן על הכלכלה ועל דרכה על התעשייה המקומית. החלוקה לתקופות מאפשרת למקד את הבנת ההשלכות של הסביבה החיצונית על התעשייה והחברות שבחנו.

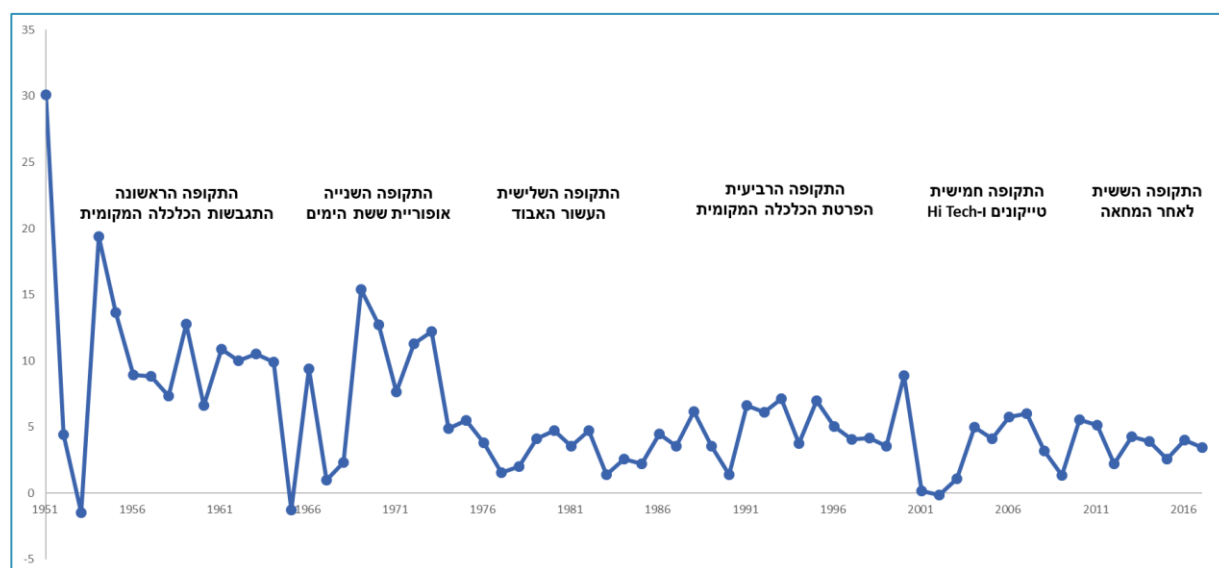
את אופי השפעתם של התנאים החיצוניים על החברות ביטאנו באמצעות מה שהגדרנו כ"תנאים החיצוניים אשר נדרשו להצלחה" (External Key Success Factors) וביטאו את השפעת הסביבה העסקית אשר שררה בארץ בכל אחת מהתקופות שהוגדרו. הגדרת התנאים הנדרשים להצלחה התקופתית נעשתה לאחר שניתחנו לעומק את השפעת הסביבה הכלכלית הגלובלית על הכלכלה המקומית והשפעת מכלול התנאים המקרו כלכליים על התעשייה המקומית כמתואר באיור 6.

הגדרת התקופות המאפיינות את כלכלת ישראל מ-1950 עד היום מתוארת בטבלה 8.

טבלה 8: התקופות ומאפיינן

התקופה:	מאפייני התקופה
התקופה הראשונה: 1950 עד 1967	התהוותה של המדינה והתגבשות תעשייה המתפקדת בסביבה ממלכתית מסודרת.
התקופה השנייה: 1968 עד 1973	האופוריה שאפיינה את התקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים וההשלכות על כלכלת המדינה והתעשייה.
התקופה השלישית: 1974 עד 1985	"העשור האבוד" בכלכלת ישראל. התמודדות עם ההשלכות הכלכליות אשר נבעו ממלחמת יום הכיפורים ומהמהפך הפוליטי ובעקבותיו הכלכלי, עד יישום תכנית הייצוב הכלכלי.
התקופה הרביעית: 1986 עד 2000	התקופה בה התמודדה המדינה עם ההשלכות של שינויים דרמטיים שהתחוללו בעולם וכללו את: התפרקות הגוש הסובייטי, העלייה ההמונית ממדינות ברה"מ לשעבר, הסכמי אוסלו ופתיחתם של שווקים חדשים. לבסוף הפרטת מסיבית הכלכלה והתפתחות כלכלת ההייטק.
התקופה החמישית: 2001 עד 2011.	תקופת הטייקונים וההייטק אשר כללה התמודדות עם שני משברים גלובליים קשים: משבר ה"דוט קום" ומשבר הסאבפריים, הכלכלה נשענת על שני מוקדי כוח כלכליים: הטייקונים ששלטו על הכלכלה המקומית וחלק מהתעשייה באמצעות פירמידות השליטה, ומגזר ההייטק בהיותו מוטה יצוא .
התקופה השישית: 2012 עד היום	ההשלכות של המחאה החברתית על הכלכלה המקומית והתעשייה.

איור 10: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) בתמ"ג בכלכלה המקומית, 1950-2017



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

איור 11: סרגלי הזמן

	1950-1967	1968-1973	1974-1985	1986-2000	2001-2011	2012+
מבט מקומי	התגבשות הכלכלה	האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים	העשור האבוד	הפרטת הכלכלה	הטייקונים וההייטק	לאחר המחאה החברתית
	1950-1964	1965-1973	1974-1989	1990-2000	2001-2008	2009+
מבט גלובלי	יציאה מטראומת מלח"ע השנייה	שחיקה בכוחה של ארה"ב	משבר האנרגיה ונסיגת הכלכלה המערבית	התאוששות הכלכלה המערבית	מהפיכת המידע	יציאה מהירה ממשבר הסאבריימ

מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

כפי שכבר ראינו, שני סרגלי הזמן דומים אולם אינם חופפים. מאחר והדגש במחקר הוא על הכלכלה והתעשייה המקומית, בחרנו בסרגל המקומי כסרגל הזמן המוביל. התאמנו את התקופות מסרגל הזמן הגלובלי לתקופות המאפיינות אותו.

3.2 התקופה הראשונה 1950 – 1967

3.2.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

- ארה"ב הובילה את כלכלת העולם והשתמשה בעוצמתה על מנת לחסום את התפשטות התפיסה הקומוניסטית שנהנתה מתנופה בעקבות תוצאות מלחמת העולם השנייה.
- מדינות העולם היו חייבות לבחור צד במלחמה הקרה. מדינת ישראל בחרה בגוש המערבי.

- העובדה שהמדינה "בחרה צד" עדיין לא הבטיחה את שרידותה לאורך זמן. על מנת להשתייך לגוש המדינות המפותחות על המדינה היה לעמוד בתנאי סף אשר באו לידי ביטוי: בתרבות השלטון ובפרמטרים מקרו כלכליים.
- המדינות המפותחות (ארה"ב, מדינות מערב אירופה ויפן) התמקדו בייצור מוצרי המשך בעלי ערך מוסף. דרכה של התעשייה בישראל להיכנס לתחום המוצרים בעלי ערך מוסף נחסמה מאחר ו-
 1. המדינה חסרה באותה עת מסורת וידע תעשייתי מתאימים.
 2. המדינה סבלה ממחסור חמור בהון.
 3. התעשייה המתקדמת במדינות המפותחות נהנתה מהגנות של מכסי מגן.
- לפיכך החליטה ההנהגה הכלכלית במדינה להתמקד ביצוא תוצרת חקלאית וחומרי גלם.
- החרם הערבי שהוטל על התוצרת המקומית בעקבות מלחמת העצמאות התגלה כיעיל והקשה על ישראל לפתח את היצוא.

3.2.2 הסביבה הכלכלית המקומית

מדינת ישראל מצאה עצמה בתקופת מעבר: ממדינה הנאבקת על קיומה למדינה המתבססת על מוסדות מסודרים, ואשר באה לידי ביטוי במעבר ממוסדות "פסבדו ממלכתיים" שאפיינו את תקופת "טרם המדינה", למוסדות ממלכתיים.

בשנים הראשונות מצאה המדינה מתמודדת מול שלושה אתגרים לאומיים:

- הקמת צבא ממלכתי ומודרני אשר ישכיל להתמודד עם אתגר הגנת גבולותיה המורכבים של המדינה.
 - קליטת עלייה המונית אשר הכפילה את האוכלוסייה היהודית בארץ. במהלך ארבעת השנים הראשונות להקמת המדינה³.
 - בניית תשתית ממשל מסודר המתבסס על ערכי הדמוקרטיה של העולם המערבי.
- הנהגת המדינה עמדה בפני מספר החלטות לאומיות שהחשובות בהן היו:
- לאיזה גוש מדינות עליה לשייך עצמה?
 - מה יהיה אופיו של הצבא וכיצד ימומנו צרכי הביטחון האדירים בהעדר תשתית כלכלית יציבה?
 - מה תהיה אופייה של הכלכלה המקומית? – האם ישראל מסוגלת לאמץ כלכלת שוק חופשי?
 - מה יהיה אופי המעורבות הממשלתית בכלכלה אשר הייתה כאמור עדיין בשלבי התהוות?
 - כיצד ימומן המחסור החמור במט"ח הנדרש לצורך הנעת גלגלי הכלכלה הלאומית?

3.2.3 מעורבות הממשלה במשק המקומי

בשנים הראשונות למדינה נדרשה הממשלה למעורבות במרבית הפעילויות הכלכליות, דבר אשר בא לידי ביטוי באמצעות:

³ האוכלוסייה היהודית גדלה מ- 650 אלף עם הקמת המדינה לכ- 1.8 מיליון בסוף 1957 (רק בשנת 1951 הגיעו לארץ 690 אלף עולים!)

הענקת עדיפות לסקטור החקלאי - אשר היווה את המשכו של האתוס הציוני מתקופת טרום המדינה שאימץ את האידאולוגיה המקדשת את העבודה החקלאית.

פיזור האוכלוסייה לאזורי פריפריה לא מיושבים וייזום מקורות תעסוקה - לצורך גיבוי המהלך יזמה הממשלה שרשרת ישובים וערי פיתוח באזורים שלא היו מיושבים. על מנת לפתור את בעיית התעסוקה הוקמו מפעלים עתירי תעסוקה אשר לא הצריכו מיומנות מקצועית גבוהה. הדגש בהתנהלותם של המפעלים היה על צמיחה ויצירת תעסוקה ופחות על רווחיות ואיתנות עסקית.

ייזום מפעלי תשתית ומפעלים לניצול משאבי טבע מקומיים אשר התאפיינו בעתירות הון כגון: המוביל הארצי, מפעלי ים המלח, מפעלים לכרית סלע פוספט, מכרות הנחושת תמנע והפעלת בתי הזיקוק (אשר הוקמו עוד על ידי הבריטים).

עידוד תעשייה פרטית – על מנת להתמודד עם התלות ביבוא בכל הקשור להספקת צריכה בסיסית, כאשר התעשייה הפרטית נסמכה על מכסי מגן והפעלת מנגנוני סובסידיות.

התוצאה הייתה פעילותם של חברות ומפעלים אשר לחלקם בדיעבד לא הייתה הצדקה כלכלית ארוכת טווח.

3.2.4 המדיניות הלאומית והשלכותיה על התעשייה

הסביבה הכלכלית - מצבה הקשה של הכלכלה המקומית והמחסור החמור במטבע זר. חייבו את הממשלה לנקוט במדיניות כלכלית "פסבדו בולשביקית" שהתאפיינה בשליטה ותכנון ברמה עמוקה של הכלכלה המקומית. מאידך המדינה אימצה את עקרונות המשטר הדמוקרטי וחותרה להיכלל בגוש המדינות המפותחות והדמוקרטיות.

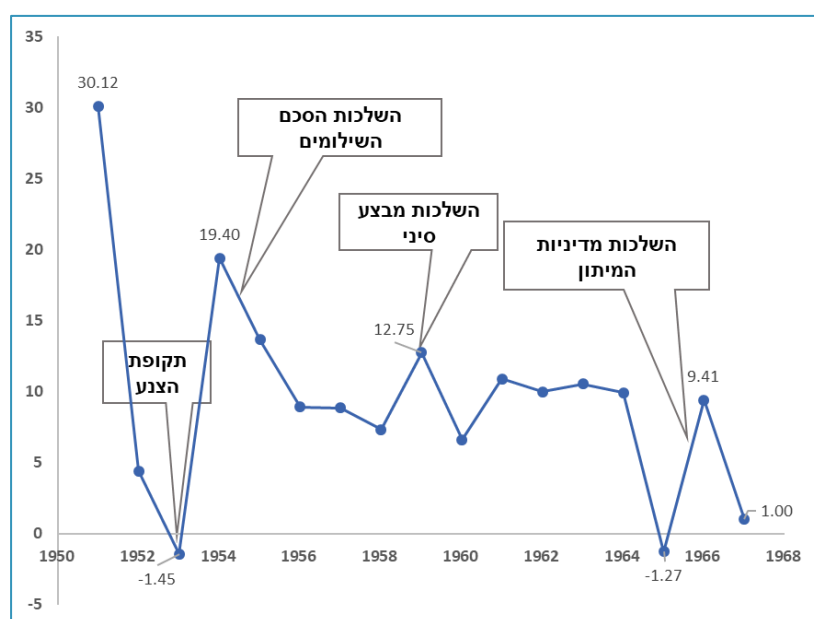
המדיניות הפיסקלית

1. הענקת עוצמה ומשקל לגופי תכנון מרכזיים.
2. חתירה לתעסוקה מלאה בכל מחיר.
3. תמרוץ וסבסוד של ענפי הכלכלה לפי סדרי עדיפות שהוגדרו ע"י הממשלה.

היבטים מוניטריים

1. שליטה על שער חליפין ועל כמות המטבע הזר.
2. הובלת המהלכים לגיוס מטבע זר למדינה באמצעות הסכם השילומים עם גרמניה, גיוס מגביות מיהדות התפוצות וגיוס מטבע זר ממוסדות בינלאומיים.

איור 12: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) של התוצר המקומי הגולמי, 1951-1967



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

3.2.5 התעשייה המקומית

בראיתם של קובעי המדיניות, התעשייה המקומית נתפסה בעיקר כאמצעי לשיפור מאזן התשלומים של המדינה כאשר מפעלי תעשייה מכווני ייצוא יועדו לתרום לשיפור מאזן התשלומים באמצעות הזרמת מטבע זר למשק. מפעלים מחליפי יבוא אמורים היו לתרום לשיפור מאזן התשלומים באמצעות החלפת היבוא.

למדינת ישראל חסרה מסורת תעשייתית ואת עיקר תשומת הלב הלאומית הפנתה לסקטור החקלאי. היה קיים פער בין עושר הידע המדעי והתיאורטי הקשור לתעשייה לבין יכולת היישום שלו בארץ וליכולת השוק לצרוך את התוצר ששילב מדע משוכלל יותר.

התעשייה המקומית נאלצה להתמודד עם העובדה שהיכולת לייצא כמעט שלא הייתה בנמצא, הן מסיבות של יכולות ייצור במונחי עלות ואיכות ברת תחרות והן מסיבות פוליטיות (השפעת החרם הערבי).

3.2.6 מבנה הבעלות של התעשייה המקומית

התעשייה המקומית פעלה תחת שלושה מאפייני בעלות :

- **ממשלתית** - חברות שהוקמו לצורך פיתוח תשתיות שחייבו השקעות כבדות ונטילת סיכונים עסקיים משמעותיים לדוגמא: חברת מקורות, חברת החשמל, רכבת ישראל. מפעלים לניצול חומרי גלם של המדינה כגון: מפעלי ים המלח, פוספטים בנגב ומכרות הנחושת תמנע. מפעלים ביטחוניים כגון: תע"ש, התעשייה האווירית, ורפא"ל (אשר פעלה כמעבדה ביטחונית לאומית).
- **גופים ציבוריים** - מרביתן חברות מהסקטור ההסתדרותי. התעשייה ההסתדרותית היוותה את המשכה של התעשייה מתקופת "המדינה שבדרך". חברות אלו פעלו תחת מטריה מימונית ואידאולוגית של ההסתדרות. יכולתן של החברות ההסתדרותיות ליטול סיכונים עסקיים הייתה מוגבלת יותר מזו של החברות הממשלתיות. ליעדים העסקיים ניתנה עדיפות משנית והדגש הושם על יעדים חברתיים ופוליטיים (תעסוקה, פיזור ההתיישבות וכו'). במהלך שנות השישים גדל משקלם

של גופי ההשקעה הציבוריים, אשר אימצו מאפיינים הדומים לחברות ההחזקה של ימנו. לקראת סופה של התקופה קטנה זיקתם של החברות להסתדרות והתחזקה האוריינטציה הכלכלית שלהן.

- **פרטית** - חברות אלו היו המשך של חברות התעשייה שהוקמו עוד בשנות השלושים והארבעים על בסיס ידע, ניסיון והון של עולים (בעיקר ממרכז אירופה), ששאפו ליישם את המומחיות שהביאו מארצות מוצאם. להלן הקשיים המרכזיים עמן התמודדו החברות שהשתייכו לסקטור הפרטי:
- התמקדותו של המשק המקומי במוצרים בסיסיים בעלי ערך מוסף נמוך.
- מעורבות ממשלתית עמוקה במרבית מרכיבי הפעילות העסקית: ממון, תנאי ההעסקה, ההובלה והלוגיסטיקה ואפילו בקביעת המחירים.
- מחסור בכוח עבודה מיומן אשר נבע ממסורת תעשייתית "לא בשלה".
- שוק מקומי מצומצם

גורמי המפתח להצלחת התעשייה בתקופה הראשונה

- פיתוח קשרים עם מקבלי ההחלטות בממשלה.
- יכולת לגשר בין הידע האקדמי הבסיסי שהיה מצוי במוסדות האקדמיה והמחקר ליכולת התעשייה לקלוט וליישם תעשייתית את פוטנציאל הידע.
- נגישות להון – בעיקר מטבע זר
- נגישות לכוח אדם מיומן
- נגישות לטכנולוגיה וידע בתחומים הרלוונטיים

3.3 התקופה השנייה 1968 – 1973

3.3.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

- מעמדה של ארה"ב כמעצמת על, הנהנת מדומיננטיות מוחלטת במרבית התחומים, התערער בעקבות מלחמת וייטנאם. והטמעה מוצלחת במיוחד של הסיוע האמריקאי בשנות החמישים באמצעות תכנית מרשל באירופה והסיוע הכלכלי הנדיב שניתן ליפן. מדינת ישראל, אשר התגלתה כבעל ברית יציב וחזק, מוצאת את ארה"ב הרבה יותר פתוחה לשיתוף פעולה.
- החלשות הכלכלה האמריקאית, התפתחות לחצים אינפלציוניים וערעור הסדרי המטבע הבינלאומיים אשר בא לידי ביטוי בהמשך באמצעות ביטול הסכם "ברטון-וודס".
- התחזקות מעמדה של סין כמעצמה צבאית דומיננטית באסיה והמשך העוינות ההודית לישראל יחד עם התחזקות גוש המדינות ה"בלתי מזדהות" חוסמים את השווקים באסיה ומזרח אירופה לתוצרת ישראלית.
- ישראל מזהה בהתחזקות השוק האירופאי המשותף והעמקת פתיחותן של המדינות המפותחות לסחר חופשי. הזדמנות אשר עשויה לסייע לה במלחמתה בחרם הערבי ובמגמת ההשתלבות בכלכלותיהן.
- הרצון להשתלב בסחר העולמי מחייבת את הכלכלה המקומית לאמץ גישות ניהול מתקדמות ולהסיר חלק מהגנות המכס שהונהגו עד אז.

3.3.2 הסביבה הכלכלית המקומית

עם סיומה של מלחמת ששת הימים עברה הכלכלה ממצב של מיתון שהתבטא בנסיגה בצמיחה וברמת אבטלה גבוהה, לחזרה לנתיב של צמיחה מואצת. היפוך המגמה המהיר התאפשר הודות ל:

- **עודף כושר ייצור** – אשר מוסבר בכך שמרבית המפעלים הגדולים באותה עת, שהיו עדיין בבעלות ממשלתית או הסתדרותית, התקשו להגיב ביעילות להרעה בתנאי הסביבה העסקית בתקופת המיתון (בשנים 1965-7) וסבלו מתפוקה חלקית, לפיכך משהתרחש השינוי לטובה, אשר התבטא בגידול בביקוש המקומיים, המשק לא התקשה לספקם באמצעות תשתיות הייצור הקיימות.
- **תחושת האופטימיות והביטחון שבאו בעקבות הניצחון הגדול** במלחמת ששת הימים - אפשר את הרחבת גיוסי ההון וההשקעות.
- **ההערכות בקווי הגבול החדשים** - חייבה השקעה נרחבת ומהירה בתשתיות ובביצורים.
- **השחיקה במעמדה של ארה"ב עקב מלחמת וייטנאם** יצר אצלה צורך לאיתור בעלי ברית חזקים ויציבים במזרח התיכון. בעקבות זאת זרמו לארץ ידע והון אמריקאים.
- **מלחמת ההתשה שפרצה מיד לאחר מלחמת ששת הימים והאמברגו הצרפתי על ישראל**, חייבה את הממשלה למצוא פתרון להצטיידות הביטחונית. לפיכך הקצתה הממשלה תקציבים ומאמץ לפיתוח התעשייה הביטחונית המקומית.
- **ההוצאות הביטחוניות עלו** בתקופה זו משיעור של 10% מהתמ"ג ליותר מ-20%. עלייה זו ייצרה עומס על התקציב הלאומי אשר בא לידי ביטוי בחוסר גמישות בכל הקשור להקצאת משאבים לחינוך ורווחה וגרם להגדלת הפער החברתי.
- **התפתחות לחצים אינפלציוניים** - אשר יכו במשק במלא עוצמתם במחצית השנייה של שנות השבעים ובשנות השמונים (עד יישומה של תכנית הייצוב הכלכלי).
- **הקשרים עם השווקים החדשים** (יהודה שומרון ועזה) - הגדילו משמעותית את היקף הסחר המקומי: הן בסחורות והן בשרותי כוח עבודה זול אם כי לא מיומן מהשטחים⁴.

3.3.3 ההשלכות על התעשייה המקומית

אווירה כלכלית: האופטימיות שהשתלטה על המדינה יצרה ביקושים וציפיות חיוביות שהניעו מחדש את הכלכלה המקומית.

תחרותיות: החשיפה לשווקים חדשים שנכבשו במהלך המלחמה יצרה ביקושים לסחורה הישראלית אשר נפתחה לכוח עבודה זול. היו לכך השפעות מנוגדות על הכלכלה המקומית.

1. בטווח הקצר: סייע להגברת התחרותיות באמצעות הורדת עלויות הייצור בעיקר בתחומי החקלאות והבניין.

2. בטווח הארוך: האטה של התמריץ לחדשנות טכנולוגית בעיקר בענפי התעשייה המסורתית.

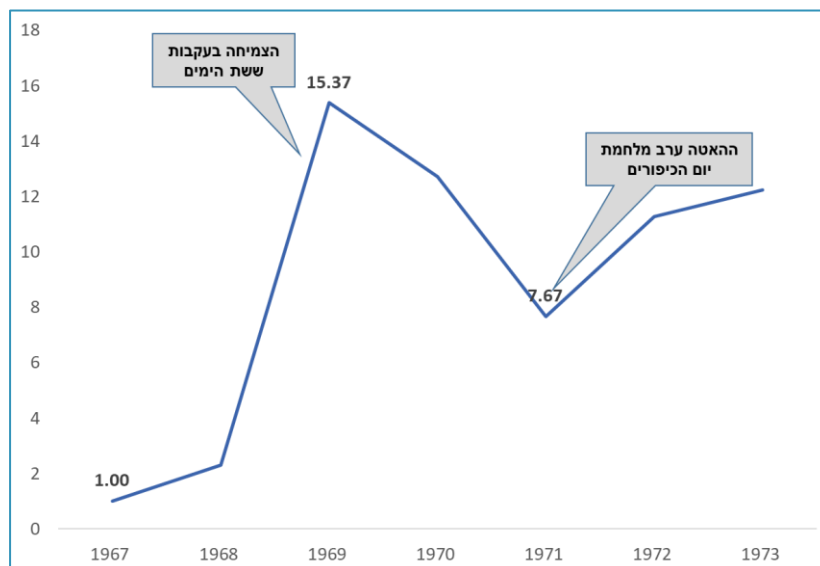
התעשייה הביטחונית: בעקבות האמברגו הבטחוני של צרפת החל תהליך של ביסוס תעשייה ביטחונית מקומית עתירת ידע.

גיוסי הון: ההאצה בפעילות הכלכלית ייצרה צורך לבניית כלים חדשים לגיוס הון באמצעות:

⁴ זמינותו של כוח עבודה זול גרמה בטווח הקצר לגידול מואץ בהיקף וברווחיות הפעילות בתחומי הבניין, התשתיות והחקלאות. בטווח הארוך זה ייצר תלות של הכלכלה בכוח העבודה הזול שמקורו בשטחים, תרם ל"שימור" טכנולוגיות ייצור מיושנות ומשך למטה את שכר העבודה בתחומים שדרשו מיומנות.

1. גידול במשקלם של חברות החזקה שהתמחו בגיוס הון והשקעתו במגוון תחומים בכלכלה.
2. שימוש בבורסה המקומית.

איור 13: שיעור הגידול השנתי (באחוזים) של התוצר המקומי הגולמי, 1968-1973



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

3.3.4 התעשייה המקומית

מלחמת ההתשה (אשר פרצה בשלושת החזיתות) והאיום המתמיד בפתיחת סבב לחימה מחודש ביחד עם אובדנה של צרפת כמקור אספקה מרכזי לציוד צבאי דרשו מתן מענה מהיר לצרכים הביטחוניים. ההשלכות של מגמות אלו באו לדי ביטוי בהתפתחות התעשייה הביטחונית, אשר מוצריה ענו על דרישות האיכות הבלתי מתפשרות של הצבא והיווצרות תשתית להתפתחות היצוא הביטחוני שיהווה בהמשך נדבך משמעותי בהתפתחות התעשייה הישראלית.

בעקבות ההכרה שבמתכונת הנוכחית התעשייה המקומית קרובה למיצוי פוטנציאל הביקוש למוצרים המסורתיים, סומנו שווקי המערב כיעד לצמיחת התעשייה, ובעקבות זאת נוצרה ההבנה בכל הקשור לצורך לחזק את היכולת להתחרות בשווקים של המדינות המפותחות. מהלך אשר כלל:

- הקפדה על תקנים, איכויות ואמינות כספקים ברמה שלא הייתה מקובלת עד אז בתעשייה המקומית.
- אימוץ כלים שיטות ניהוליים שלא היו מוכרים קודם לכן, על מנת לעמוד בדרישות והצרכים כפי שהוגדרו ע"י הלקוחות במדינות המתועשות.

גורמי המפתח להצלחת התעשייה בתקופה השנייה

- נגישות להון ולמטבע זר
- נגישות לידע ולטכנולוגיות בתחומים הרלבנטיים
- קשר טוב עם מקבלי ההחלטות במגזר הביטחוני והיכולת לעמוד בדרישותיהם הבלתי מתפשרות בכל הקשור לאיכות, שירות ועמידה בלוחות זמנים

3.4 התקופה השלישית 1974 - 1985

3.4.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

- מדינות מערב אירופה הן הנפגעות העיקריות ממשבר האנרגיה. מעמד כלכלותיהן, אשר היוו שוק חשוב לתוצרת הישראלית, נשחק.
- מעמדה של ברה"מ נחלש עקב קשיים כלכליים והסתבכות במלחמת אפגניסטן.
- החל מתחילת שנות ה-80 מחירי האנרגיה יורדים ועמם כוחו של קרטל OPEC.
- בעקבות ירידת מחירי האנרגיה, מצטמצם כוחו של החרם הערבי.

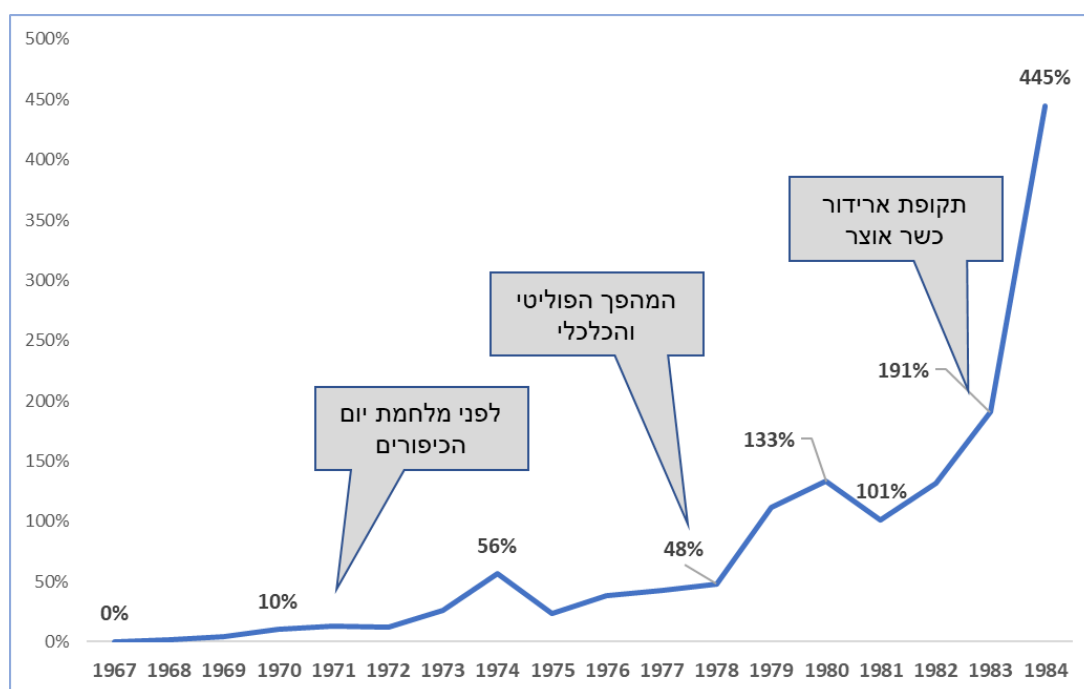
3.4.2 הסביבה הכלכלית המקומית

מספר אירועים הטביעו את חותמם על הכלכלה הישראלית במהלך תקופה זו:

1. **מלחמת יום הכיפורים** - נזקיה הכוללים נאמדו ע"י פרופסור מיכאל ברונו בסדר גודל של שנת תמ"ג⁵.
2. **משבר האנרגיה** – כמו ביתר מדינות העולם גרר המשבר, אינפלציה ברמות שנחשבו עד אז לדמיוניות.
3. **"המהפך הפוליטי" של 1977** גרר את ה"מהפך הכלכלי", אשר יושם באופן כושל והביא בעקבותיו אינפלציה בלתי נשלטת (בשנת 1984 רמת האינפלציה הגיעה לרמה שנתית של כ-450% ויתרות מטבע החוץ של המדינה נשחקו לרמה שסיכנה את המשך התנהלותו התקינה של המשק המקומי).
4. אומצה תכנית ה"ייצוב הכלכלית" ביולי 1985 – אשר הצילה את המשק הישראלי מקריסה.
5. **האינפלציה** - בשנת 1973 הגיעה האינפלציה לכדי 20%; באמצע שנות השבעים היא עלתה ל-40% בקירוב ובסופו של אותו עשור היא הגיעה ל-80%. בשנות השמונים עלתה האינפלציה לרמות של שלוש ספרות כאשר במהלך שנת 1985 היא הגיעה בחישוב שנתי לרמה של כ-450%!!!

⁵ כך סיכם פרופ' ברונו את אשר אירע במאמר שפרסם בשנת 1989: "בתום חצי יובל למדינה, שנת 1973 מסמלת נקודת שבר חסרת תקדים בכל נתון שעל פיו תימדד. נעצרה הצמיחה, נכנסו למשברים חריפים במאזן התשלומים, ומעל הכול התפתח פה תהליך אינפלציוני שלא היה כמותו. אחרי מלחמת יום הכיפורים החלה תקופת כיפורים בתחום הכלכלי, הקרויה לעתים 'העשור האבוד', שהיווה משבר כלכלי וחברתי עמוק בכל מובנה של המילה - במבנה המערכת המשקית וגם בנורמות של התנהגות כלכלית-חברתית" (רבעון לכלכלה, מס' 141, עמ' 90).

איור 14: התפתחות האינפלציה במהלך 1967-1984



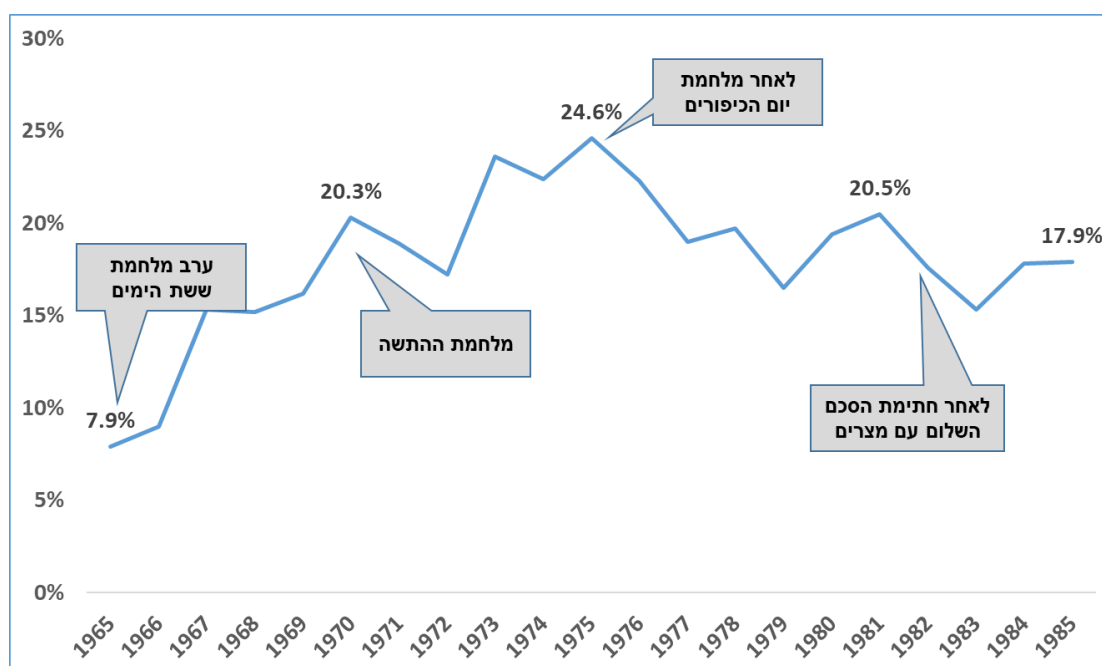
מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

6. היבטים פיסקליים – גידול משמעותי במשקל של הממשלה בתוצר הלאומי המקומי.

- בשנים הראשונות שלאחר מלחמת יום הכיפורים הוצאות הביטחון זינקו לרמה של 25% עד 30% מהתמ"ג (במדינות OECD רמת ההוצאה המקובלת הייתה 2-4% מהתמ"ג). כתוצאה מכך, הגמישות התקציבית של הממשלה ויכולתה להוביל מהלכים כלכליים וחברתיים מהותיים היה מזערי.
- משקל המועסקים בסקטור הציבורי גדל מ- 20% (מכלל המועסקים) באמצע שנות השבעים לכ- 40% בסוף שנות השבעים!⁶
- קיפאון בגידול של התוצר לנפש.⁷
- קיטון בפריון לעובד – מלאי הון בלתי מנוצל, ויש הטוענים שנובע ממדיניות לא יעילה של סבסוד השקעות הון.⁷
- עלייה במשקל התקציב הממשלתי כאחוז מהתמ"ג מ- 40% בסוף שנות ה 60 לכ- 66% באמצע שנות ה- 70.⁷

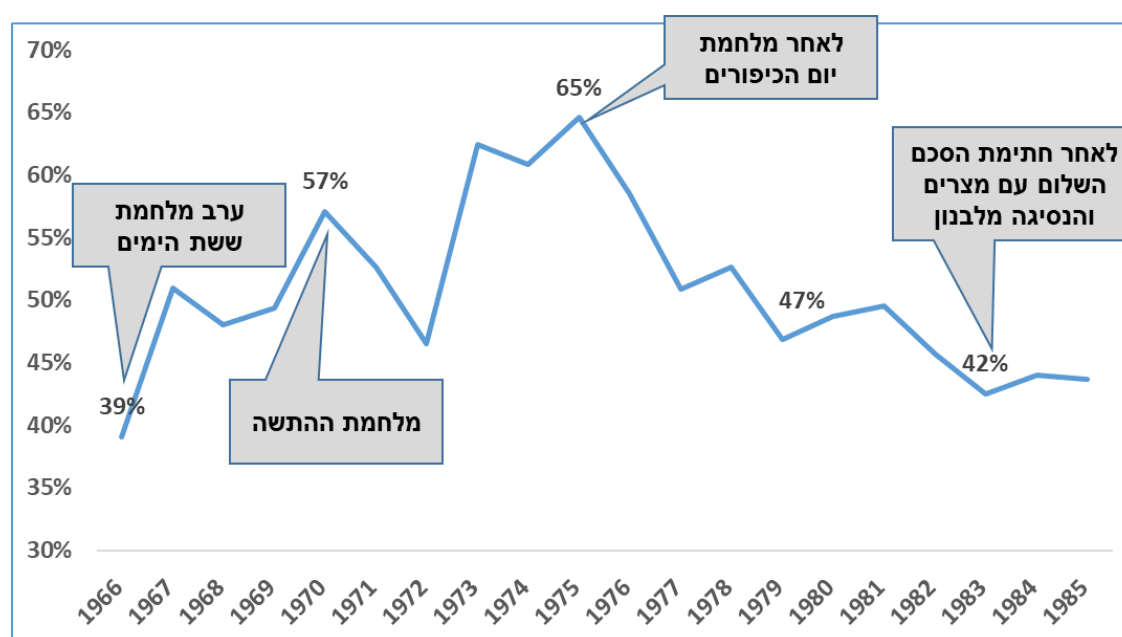
⁶ מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

איור 15: הצריכה הביטחונית כאחוז מהתל"ג, 1965-1985



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

איור 16: שיעור ההוצאה הציבורית כאחוז מהתמ"ג



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן לנתוני הלמ"ס

7. האזרחים לא חשו בהחמרת מצבה הכלכלי של המדינה מהסיבות הבאות

- מדיניות מוניטרית המרחיבה אפשרה את צמצום מודעות האזרחים לקשיים הכלכליים בהם הייתה שקועה המדינה.
- שימוש במנגנון תוספת היוקר – פיצה על ההתייקרויות האינפלציוניות.

- מעמדה הדומיננטי של ההסתדרות ומערך הפעילות הכלכלית הקשורה אליה כפתה מדיניות של "התחמקות מצעדי ייעול" של החברות שהשתייכו אליה.
- פריחתו של שוק ההון המקומי נטע באזרחים תחושת שפע מדומה ו"תדלק" באופן מלאכותי את כוח הקנייה ואת היקף הביקושים המקומיים.
- 8. **משבר מניות הבנקים** שהתרחש בשנת 1983 חייב את הלאמת הבנקים הגדולים במדינה והיווה תמרור אזהרה בולט לציבור ולמנהיגיו לגבי חומרת מצבה של הכלכלה הלאומית.
- 9. **תכנית הייצוב הכלכלית** - במהלך שנת 1985 כאשר המשק המקומי הגיע לעברי פי פחת נאלצה ממשלת האחדות הלאומית ליזום ביולי 1985 את מדיניות הייצוב הכלכלית אשר התבססה על העקרונות הבאים, בשיתוף ההסתדרות והמעסיקים הפרטיים⁷:
 - קיצוץ משמעותי בתקציב הממשלה (4%) שהתבטא בהקטנת הסובסידיות וצמצום הוצאות אחרות.
 - הורדת השכר הראלי במשק (12%) באמצעות מתן תוספת יוקר חלקית במטרה להקטין את הביקוש המקומי ולהגדיל את כושר התחרות של התעשייה המקומית.
 - פיחות גבוה של השקל לצורך חיזוק כושר התחרות של התוצר המקומי (כ-19%).
 - הקפאת מחירים מנהלית לתקופת זמן מוגבלת.
 - הנהגת ריבית ראלי גבוהה (יותר מ-30%) במטרה לצמצם את כמות הכסף בשוק המקומי.
 - הנהגת חוק איסור הדפסת כסף על מנת להגביל את יכולת הממשלה להגדיל את הצע הכסף ולחזק את מעמדו של בנק ישראל כגורם האחראי על המדיניות המוניטרית.
- 10. **הסיוע האמריקאי ליישום תכנית הייצוב** - בעקבות יישום התוכנית לייצוב המשק התקבל מענק מארה"ב של 1.5 מיליארד דולר (בנוסף לסיוע הכלכלי והביטחוני השוטף שניתן מידי שנה). מענק זה סייע למימון הפעילות השוטפת של הכלכלה המקומית שסבלה מהידלדלות יתרות מטבע החוץ.

3.4.3 ההשלכות על התעשייה המקומית

- רמת אינפלציה גבוהה דרשה מהחברות המקומיות "ללמוד להתנהל בצילה של האינפלציה". כתוצאה מכך תשומת הלב הניהולית הוקדשה במידה רבה להיבטים הפיננסיים.
- האינפלציה יצרה אתגר ניהולי אשר מיקד את תשומת הלב בהתמודדות עם התופעה אשר ביטויה העיקרי היה הקושי לקבל תמונה ניהולית בהירה. כתוצאה מכך יכולת התחרות של החברה הממוצעת מול השוק הגלובלי נותרה מוגבלת.
- למרות המהפך הפוליטי אשר התיימר ליישם בהמשך גם מהפך כלכלי לא השכילה הממשלה להקטין את רמת המעורבות של המגזר הציבורי במשק מעבר לזו שהייתה מקובלת עוד בשנות הששים.
- בעקבות האינפלציה הבלתי נשלטת וחוסר יכולתה של הממשלה להגדיר וליישם אסטרטגיה כלכלית סדורה, מפעלי התעשייה בארץ התנהלו ברמת סיכון גבוהה מזו שהורגלו לה (בעיקר התעשייה ההסתדרותית והקיבוצית) ולא השכילו להתאים עצמם לשינויים בסביבה העסקית.

3.4.4 התעשייה המקומית

- המשך מעורבות של הממשלה בפעילותה של התעשייה המקומית באמצעות מגוון תמריצים אדמיניסטרטיביים.
- מכסי המגן הוסרו או הוקטנו באופן מהוסס, כך שהתעשיות המסורתיות עתירות כוח אדם עדיין שרדו אולם פעילותן התמקדה בשוק המקומי.

⁷ תכנית הייצוב הכלכלית, יולי 1985.

- הביקוש הגובר לפיתוחים טכנולוגיים מקוריים במגזר הביטחוני, השליך על התעשייה האזרחית ובמהלך התקופה הוקמו חברות המבוססות על טכנולוגיה חדשנית המיועדת לשווקים אזרחיים בארץ ובעולם, אשר במקור נוסדו מתוך מאמץ לספק מענה לצרכים הביטחוניים (סאיטקס, אלביט ותדיראן).

גורמי המפתח להצלחת התעשייה בתקופה השלישית

- פיתוח כלים יעילים לניהול בתנאי אינפלציה.
- קשרים טובים עם הממשלה על מנת לתמרן כראוי בין מגוון התמריצים אשר עדיין נותרו בעינם ואף שוכללו והועמקו.

3.5 התקופה הרביעית 1986 – 2000

3.5.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

בעקבות התמוטטות הגוש הסובייטי ומגמות הליברליזציה וחסידותה של סין לעולם, התחזקה הנטייה לגלובליזציה של הכלכלה העולמית. מגמות אלו יחד עם האווירה החיובית כלפי ישראל שנוצרה בעקבות הסכמי אוסלו הובילו לפתיחת שווקים חדשים בעלי פוטנציאל כלכלי גבוה בפני תוצרת ישראלית.

עם קריסת ברה"מ התאפשרה עלייתם של קרוב ל-900 אלף עולים ממדינות ברה"מ לשעבר⁸ דבר שהמריץ את הכלכלה המקומית והעשיר את ההון האנושי המקומי.

במהלך התקופה פותחו כלים פיננסיים חדשניים אשר אפשרו ליזמים לשנות את פני הכלכלה העולמית באמצעות גל מיזוגים, רכישות וארגון מחדש של מבנה ההון שלהן. בארץ התפתח מבנה בעלות של "פירמידות שליטה" אשר חיקו את השיטות שפותחו ויושמו בעולם⁷.

האווירה האופטימית העולמית האיצה את קצב ההשקעות ובעקבות זאת את צמיחתה של הכלכלה המקומית. מהפיכת המידע מציבה סוג חדש של הזדמנויות עסקיות אשר כלכלת ארה"ב הייתה הראשונה לזהותן ולמנפן. "חברות ההזנק" הן תוצר של מגמה זו אשר מהוות בהמשך מרכיב משמעותי בכלכלה המקומית.

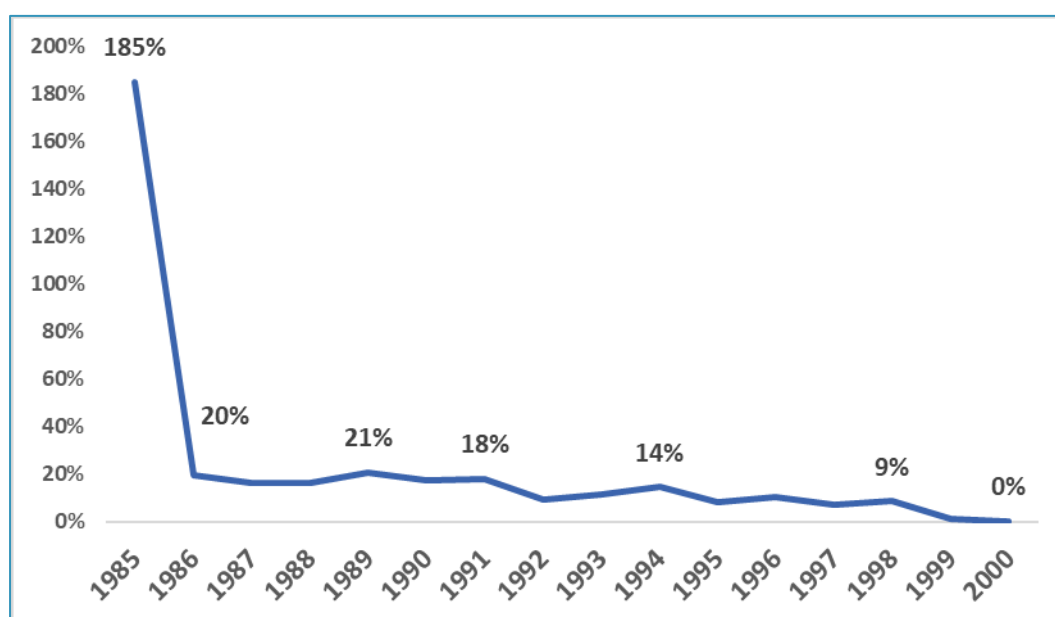
3.5.2 המגמות ואירועים מרכזיים במשק המקומי

ייצוב הסביבה המקרו כלכלית - בעקבות תכנית ייצוב הכלכלה התאפשרה היציאה מסביבת ה"היפר אינפלציה" (שאפיינה את השנים הקודמות) ובמקום אינפלציה שנתית תלת ספרתית המדינה עברה במחצית השנייה של שנות שמונים לאינפלציה הנמוכה מ-20%, ובהמשך בשנות ה-90 לרמה חד ספרתית.

⁸ מרינה שפס (2016). נתונים נבחרים על אוכלוסיית עולי ברית המועצות-לשעבר לרגל עשרים וחמש שנה לגל העלייה. הד האולפן החדש. http://meyda.education.gov.il/files/AdultEducation/hed_haulpan/hed_105_marina_sheps.pdf

⁷ באמצעותן הובילו מאוחר יותר הטייקונים המקומיים את הכלכלה

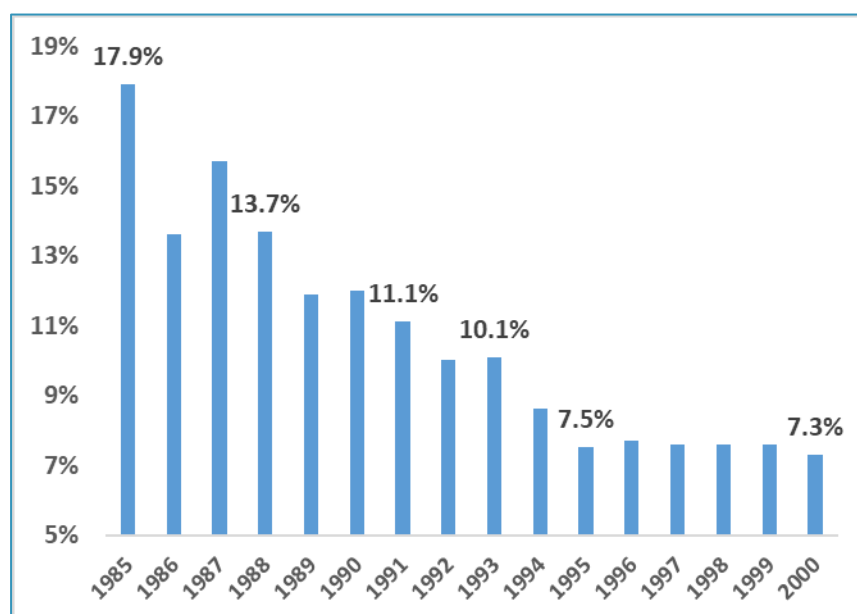
איור 17: האינפלציה בישראל בשנים 1985-2000



מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

שינוי באווירה כתוצאה מציפיות לשלום אזורי אפשרה את צמצום משקלם של ההוצאות הביטחוניות מכלל התוצר הלאומי הגולמי. למרות המשך ההתמודדות עם האיומים הביטחוניים השכיל המשק המקומי להוריד את שיעור ההוצאות הביטחוניות לרמה המתקרבת למקובל במדינות המערב (7% מהתמ"ג לעומת כ- 3% המקובל במדינות ה-OECD) ובכך התאפשר שחרור משאבים לטובת ענפי הכלכלה האחרים.

איור 18: שיעור הצריכה הביטחונית כאחוז מהתמ"ג, 1985-2000



מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

השינויים המבניים שהתחוללו בכלכלה המקומית

- היווצרות תופעת "חברות ההזנק" (Start Ups) החל מאמצע שנות ה-90.
- צמצום מעורבות הממשלה בפעילות המשקית והפרטת הנכסים הממשלתיים וההסתדרותיים.
- המשך תהליך הרציונליזציה בתעשייה של החברות בארץ בעקבות האצת קצב ההשתלבות בכלכלה הגלובלית.

השלכות התקופה על המגזר החקלאי

בשנות ה-80 התפתח בארץ משבר חמור בענף החקלאות אשר נבע מ:

- שינוי במדיניות הממשלתית אשר עד אז תמכה בחקלאות באמצעות סבסוד התשומות והתוצרת, תכנון היצור החקלאי (באמצעות מכסות יצור והגנה של התוצרת המקומית) ומכסי מגן.
 - הסתבכות פיננסית של ההתיישבות העובדת בתקופת ה"היפר אינפלציה" גרמה לחלק ניכר מהמושבים והקיבוצים להימצא במצב של חדלות פירעון.
 - התייקרות חדה במחירי המים וזמינותם עקב ניהול אופטימלי של משק המים המקומי ובמקביל רצף של שנים שחונות אשר העיקו על משק המים המקומי.
- כתוצאה מכך הסקטור החקלאי שהיה במהלך כל השנים הסקטור הכלכלי המוביל והחקלאים אשר נחשבו במהלך כל השנים לאליטה של היישוב היהודי, איבדו מיוקרתם וחלק ניכר מהמשקים החקלאיים הגיעו למצב של חדלות פירעון!

3.5.3 השלכות כוללות על התעשייה המקומית

- שינוי מבני של הכלכלה המקומית שהתבטא במעבר לייצור ושיווק מוצרים ושירותים עתירי ערך מוסף ומכווני יצוא במקום התבססות על ייצור מוצרים מסורתיים לשוק המקומי (אשר חסו תחת מטריית הגנות מכסיות).
- פתיחתם של שווקים חדשים חייבה את שכבת הניהול המקומית ללמוד ולהבין את התרבות העסקית העולמית ככלל וזו האופיינית לשווקים החדשים בפרט.
- טיפול באבטלה חיכוכת כתוצאה מהשינוי המבני בכלכלה המקומית שהתבטאה במעבר כוח עבודה מפעילות מסורתית לפעילות המוכוונת לשוק העולמי והמשולבת בעולם עתיר טכנולוגיה ומידע.
- התחזקות הצורך ברכישת ידע לשימוש נכון ומושכל בהון שזמינותו גדלה למימון פיתוחן של פעילויות כלכליות חדשות.

3.5.4 ההשלכות המבניות על התעשייה המקומית

ניתן להגדיר את התקופה הרביעית כתקופת פריחה לתעשייה המקומית אשר באה לידי ביטוי במספר היבטים:

השלכות הגלובליזציה על התעשייה המקומית

1. **מגמת רציונליזציה של התעשייה המסורתית** - מיזוג החברות הבינוניות והקטנות למספר מצומצם יותר של חברות גדולות והפיכתם לתחרותיות יותר באמצעות ניצול יתרונות לגודל. לדוגמא: החברות

בתעשיית המזון התמקדו בסגמנטים בהם יכלו להשיג שליטה על השוק המקומי ובכך השכילו להתמודד מול התוצרת המיובאת ואף לפרוץ לשווקים בחו"ל.

2. **איחוד כוחות עם חברות בינלאומיות מחו"ל** אשר העבירו ידע וניסיון לחברות המקומיות כמו נסטלה לאוסם, דנונה לשטראוס, ג'ון דיר לתמ"ה, תמורת השתתפות בנתח מהפעילות בארץ אשר הפך לאטרקטיבי.

3. **פיתוח מרכיבים המעניקים ערך מוסף למוצרים סטנדרטיים לצורך פריצה לשווקים הבינלאומיים** – טיפול, הובלה ושליטה במים, תעשיית הפלסטיק, התעשייה הפרמצבטית הגנרית, חברות לניהול פרויקטים (בעיקר בתחומי התשתיות).

4. **התפתחות חברות הזנק** אשר השכילו לשלב ידע וניסיון שנצברו בתחומי התעשייה ביטחונית, יחד עם ניצול השקעות יעילות בתשתית המחקר והפיתוח שבוצעו ע"י המדינה ומוסדות המחקר שלה וניצול יעיל של הון אנושי איכותי (שהועצם ע"י העלייה ממדינות ברה"מ לשעבר) במגוון תחומים טכנולוגיים.

ההשלכות של הסכמי השלום ונפילת גוש המדינות בהנהגת ברה"מ - חתימת הסכמי השלום, למרות הבעייתיות שנלוותה להם, יצרה אווירה אופטימית אשר הביאה תקווה לשינופי פעולה הן בהזלת עלויות הייצור באמצעות העברת מוקדי ייצור למדינות ערב (בעיקר בתעשיית הטקסטיל) והן בפתיחת שווקים חדשים לתוצרת, שעד כה הייתה חסומה בפני התעשייה המקומית.

ההשלכות של ההפרטה ושינוי הבעלות על חברות התעשייה בארץ:

1. **חברות ממשלתיות** - הבעלות הממשלתית עברה להתמקדות בחברות המספקות שרותי תשתית מובהקים בהן לא צפויה להתפתח תחרות בשוק המקומי בטווח הנראה לעין והן זוהו כבעלות השלכות אסטרטגיות על המדינה דוגמת חברת מקורות, חברת חשמל, חברת הרכבת וחלק מהתעשיות הביטחוניות. לעומת זאת הופרטו חברות תעשייה אשר פעילותן הוגדרה כבעלות פוטנציאל עסקי גלובלי כגון כימיקלים לישראל, תכנון המים לישראל (תה"ל), חברות לחיפוש נפט.

2. **חברות בבעלות ההסתדרות** – במהלך התקופה התנתקה ההסתדרות מהפעילויות הכלכליות בה הייתה מעורבת בתחומי מסחר, תעשייה וממון. מהלך זה בא לידי ביטוי עם הפרטת חברות האחזקה הגדולות שהיו בשליטתה: כור תעשיות, שיכון ובינוי, סולל בונה, בנק הפועלים (שהופרט עוד בשנת 1983 בעקבות משבר הבנקים) וביטוח עם קריסתה של חברת הסנה ב-1992. החל מתקופה זו התמקדה ההסתדרות בפעילות בתחום האיגודים המקצועיים.

3. **התעשייה הקיבוצית** - בעקבות המשבר הפיננסי אשר חוותה ההתיישבות העובדת וההכרה שהיא זקוקה ל"שידרוג" יכולתיה הניהולית, נמכרו במהלך התקופה (באופן חלקי או מלא) מפעלים וחברות של התעשייה הקיבוצית לשותפים חיצוניים או שהונפקו בבורסה המקומית.

4. **התעשייה הפרטית** עברה תהליך רציונליזציה מואץ בעקבות חשיפתה לתחרות של מוצרים מחו"ל. לפיכך קטן מספרן של החברות התעשייתיות הפרטיות שעסקו בתחומי התעשייה המסורתית והתחזק מעמדם של חברות אשר השכילו להתאים עצמן לסביבת העסקים החדשה ומינפו את פעילותם לפעילות בינלאומית, כמו שטראוס, כתר פלסטיק, ישקר וחברות בתחום הפרמצבטיקה.

גורמי המפתח שנדרשו להצלחת התעשייה בתקופה הרביעית

- ניהול השינוי בתרבות העסקית – העברת הדגש מניהול הפעילות השוטפת לטובת ניהול חדשנות ויצירת ערך ללקוח באמצעות ייזום מוצרים חדשים וייזום שירותים ותהליכים אשר מקנים יתרון מול המתחרים
- הכרות והבנה עמוקים של השוק הבינלאומי. יכולות התמודדות בתחרות גלובלית
- התמודדות עם ניהול עסקים המצויים ברמת סיכון גבוהה מזו שהייתה ידועה בעבר – מחזור חיים קצר של מוצרים ושינויים חדים ומהירים בשער החליפין
- הבנה של שווקי ההון הבינלאומיים – היחשפות לכלים פיננסיים חדשים וניהול מושכל של קשרים עם משקיעים במגוון שוקי ההון

3.6 התקופה החמישית 2001 – 2011

3.6.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

- התפתחויות פוליטיות בלתי צפויות אשר באות לידי ביטוי באמצעות מגמת בדלנות של מיעוטים במדינות רב לאומיות, המתרחקות הגוברת עם רוסיה ועם מדינות לא צפויות באסיה, תופעת דע"ש וכד' מעמידה למבחן את תהליך הגלובליזציה בכלכלה העולמית.
- כלכלות המערב עומדות בפני אתגר כלכלי בעקבות משבר הסאבפריים, ההגירה ההמונית של פליטים מהמזרח התיכון בעקבות ה"אביב הערבי" והשואה הכלכלית והפוליטית במדינות אפריקה.
- נשאלת השאלה האם היציאה ממשבר הסאבפריים בארה"ב והמשברים הנגזרים ממנו ברחבי העולם אכן אמיתית, או שהם טופלו במתכונת של "משככי כאבים" המסייעים לטווח הקצר באמצעות מדיניות מוניטרית מרחיבה.
- החייאת הביקוש בכלכלות המדינות המפותחות תלויה בהצלחת המאמצים לשיקום מצבו של מעמד הביניים בראייה ארוכת טווח.
- חיזוק מעמדם התחרותי של מדינות המערב מותנה בשיפור והעמקה של תשתיות החינוך ומוסדות המחקר והמדע שלהן.
- המגמות העתידיות בכלכלה העולמית יגזרו במידה רבה מהדרך שבה סין והודו ינתבו את העוצמות הכלכליות שמצטברות ברשותן.

3.6.2 הסביבה הכלכלית המקומית

ישראל נכנסה למאה ה-21 ברגל שמאל בעקבות שני משברים אשר השפיעו על המשק:

- פרוץ האינתיפאדה השנייה והשפעתה על ענף התיירות ועל נכונותם של משקיעים זרים להשקיע בפעילויות ראליות בארץ.
- התפוצצות בועת הדוט־קום והשלכותיה על חברות ההזנק.

עם כינונה של ממשלת שרון השנייה ומינויו של בנימין נתניהו לשר האוצר הונהגו במשק המקומי סידרת שינויים מבניים שעיקרם הנהגת שוק חופשי והגדלת החשיפה לתחרות, הורדת מיסים והקטנת התמיכות הממשלתיות. צעדים אלו סייעו למשק להיחלץ מן המיתון של אליו נקלע ולהורדת האינפלציה עד לרמה אפסית. מנגד גבר הקיטוב החברתי והמעמדי ובכך נתמנו הזרעים לתנועת המחאה.

מלחמת לבנון השנייה והמשבר העולמי שהחל בשלהי 2007 כמעט שלא פגעו במשק הישראלי.

היבטים מבניים של הכלכלה הישראלית

גידול ברמת הריכוזיות אשר התבטאה בגידול במשקלם של חברות החזקה ורכישת השליטה בחברות ראליות תוך שימוש בטכניקות מינוף (שפותחו בארה"ב עוד במהלך שנות ה-80) תוך הישענות על רגולציה מגוננת. התוצאה הגדלת הריכוזיות במשק ואי השוויון בחלוקת ההכנסות.

התעשייה הביטחונית - התחזקות חברות המידע והתעשייה הביטחונית⁹ עתירות הידע, על חשבון החלשות התעשיות המסורתיות והחקלאות.

השפעת שער חליפין - הריבית הגבוהה יחסית בארץ ויציבותו של המשק המקומי גורמים להתחזקות השקל לעומת המטבעות הזרים המובילים החל משנת 2005. גורם נוסף המחליש את התעשייה המסורתית.

האינפלציה ממשיכה להיות נמוכה.

שיעור התעסוקה במשק נמוך בהשוואה לעולם. לדוגמה ב- 2007 שיעור ההשתתפות היה כ- 56% לעומת כ- 70% בכלכלות המפותחות והמתעוררות. הגורם העיקרי לשיעור ההשתתפות הנמוך בכוח העבודה נובע בעיקר משלושה מגזרים שאינם עובדים: הנשים הערביות (78%) הגברים החרדים (65%) ובעלי מוגבלות (46%)¹⁰

השלכות הגלובליזציה: במהלך העשור האחרון חברות ישראליות בולטות נרכשו ע"י גורמים בינלאומיים: אוסם, נטפים, אדמה, אגיס, חברת הזרע, זרעים גדרה, תנובה, תרו, ישקר ועוד. מאידך מספר חברות ישראליות השכילו למנף את עוצמתן ולהפוך לשחקניות גלובליות בפני עצמן: טבע, כיל, שטראוס, אמדוקס, פרטרום ועוד.

השחיקה במעמדה של הבורסה הישראלית כצינור לגיוס הון

- בעקבות לקחים מכשלים שהתרחשו בחו"ל, מיושמות סידרה של תקנות במגמה להגן על המשקיעים מניצול יתר של כוחם של בעלי השליטה. בדיעבד תקנות אלו מקטינות את אטרקטיביות גיוס ההון בארץ.
- ההון הנדרש מגויס או מחברות זרות הרוכשות השפעה או שליטה על הפעילויות המקומיות או מהלוואות מגופים פיננסיים מקומיים ובינלאומיים.
- "חברות הזנק" המוכוונות אקזיט בעיקר לחברות בינלאומיות המזהות בהן ערך מוסף לפעילויות הליבה שלהן. למרות שמודל עסקי זה הזרים מאות רבות של דולרים תרומתו למשק הלאומי, תרומתו שנויה במחלוקת.

ההשלכות של גילוי מרבצי הגז בים

- מייצר ביטחון אנרגטי לאומי לאורך זמן.
- מייצר מקור הכנסות יציב לקופת המדינה.
- מחזק את תחרותיות ענפי תעשייה עתירי אנרגיה.

⁹ מדינת ישראל מדורגת כאחת מארבעת המדינות המובילות בעולם בהיקף עסקאות ביטחוניות

¹⁰ מקור: הלמ"ס

- פותח לכאורה אפשרויות למגוון תחומי ייצור המתבססים על מקור אנרגיה זול.

3.6.3 ההשלכות על התעשייה המקומית

- המשק המקומי הפך לריכוזי ומובל ע"י מספר מצומצם של יזמים בעלי אוריינטציה פיננסית שפותחה (Leverage buyout) או בטרמינולוגיה העברית שליטה באמצעות "מבנה פירמידלי"
- ה"שליטה הפירמידלית" משליכה על אוריינטציה ניהולית מוטת טווח קצר, מאחר ושיקולי הבעלים ממוקדים בשירות החוב שנטלו לצורך השגת השליטה.
- היחלשותו של שוק ההון המקומי יצר את הצורך לאתר מקורות הון חליפיים במקום הבורסה שנחלשה וחברות האחזקה שמעמדן כמקור להשקעות ארוכות טווח והתחדשות התערער.
- הצורך בהרחבת מעגל המועסקים והשיפור בפריון העבודה בארץ הופך לסוגיה מרכזית בחתירה לאיתנות כלכלית של המדינה.
- גילוי מרבצי הגז מעוררים סוגיה עקרונית קשה: למי שייכים מרבצי הגז? וכיצד נכון לנצלם?
- האם יש לאפשר ליזמים שהובילו את החיפושים ונטלו סיכונים למכסם את התשואה הנובעת מהמרבצים?
- האם למכסם את התועלת למדינה לאורך זמן באמצעות שימוש במקור האנרגיה הזול והנקי לתעשייה המקומית?
- מגזר "תעשיות העילית" (ה-Hi-Tech) התגלה כקטר צמיחה משמעותי למשק המקומי ונשען על שני מאגרי הון אנושי:
 1. אנשי טכנולוגיה ומדעים מדויקים יוצאי ברה"מ לשעבר
 2. בוגרי יחידות הטכנולוגיה של צה"ל ומערכת הבטחון.

3.6.4 התעשייה המקומית

התעשייה הקיבוצית

נמשכת מגמת הפרטת מפעלי התעשייה הקיבוצית אשר אף הואצה כפועל יוצא מתהליך ההפרטה אותה עברה התנועה הקיבוצית. התהליך חיזק את המחנה שחתר לממש את הפוטנציאל שנבנה במפעלים לטובת שיפור איכות חייהם של חברי הקיבוצים, על חשבון שימורו של המפעל כנכס שיתופי של כלל הקיבוץ.

תופעת "חברות הזנק"

במהלך התקופה גדל משקלם של "חברות הזנק" (Start Ups) אשר נוסדו על ידי יזמים בעלי אוריינטציה טכנולוגית ושיווקית. חברות אלו, המתאפיינות בסיכון גבוהים, הפכו במהלך התקופה למנוע צמיחה מרכזי של המשק. מרבית המיזמים שהצליחו נמכרו למשקיעים מחו"ל אשר איתרו יכולת לממש ביעילות את הפוטנציאל העסקי הנובע משלל המיזמים הטכנולוגיים שפותחו בארץ. ההשלכות של מגמה זו מהוות סוגיה שנויה במחלוקת בכל הקשור למידה ואופי תרומתה לכלכלה המקומית. בעיקר גוברת ההכרה שיש הכרח לגדל חברות "מלאות", המשלבות מחקר, פיתוח, ייצור, תמיכה ותחזוקת המכירות, בניגוד לחברות המתמקדות בפיתוח בלבד.

שינוי מבני של התעשייה

התעשייה המסורתית עברה תהליכי רציונליזציה, כאשר מרבית החברות הקטנות והמשפחתיות מתקשות לשרוד. החברות הבינוניות והגדולות, שהשכילו ליצור שיתופי פעולה עם גורמים חזקים ומבוססים, הן אלו ששורדות לאורך זמן.

שווקי יעד שונים לשני מגזרי התעשייה

- חברות התעשייה המסורתית מתמקדות בעיקר בשוק המקומי כאשר עיקר מאמציהן מוקדשים לחיזוק התחרותיות המתבטאת בהורדת עלויות, שיפור האיכות וחדשנות של המוצרים.
- החברות עתירות הטכנולוגיה והידע מתמקדות בפיתוחים טכנולוגיים ובמוצרים חדשים המיועדים לשווקים בחו"ל.

תרבות ניהולית

העשור הראשון של המאה ה-21 מתאפיין בשינוי בתרבות הניהולית של חברות התעשייה הנובע מ"מהפיכת המידע" המתעצמת. השינויים המהירים בסביבה העסקית, התקצרות דרמטית במחזור חיי המוצרים, הצורך לרענן בטווחי זמן קצרים את המודלים עסקיים והתפתחות דרמטית ביכולת ייצור, כריה, ועיבוד המידע שינו דרמטית את "כללי המשחק" בכל הקשור לניהול חברות תעשייה. ניתן לומר שבתחום זה פיגר הניהול התעשייתי בעולם אחר קצב פיתוח היכולות הטכנולוגיות של כלי הניהול שפותחו, והחברות בתעשייה המסורתית בארץ פיגרו אפילו אחר קצב אימוץ החדשנות הניהולית המקובלת בעולם.

גורמי המפתח שנדרשו להצלחת התעשייה בתקופה החמישית

- קשר טוב עם הגורמים הרגולטורים של התעשייה המסורתית, אשר מטבעה מוכוונת שוק מקומי, על-מנת להבטיח את מיקסום ריווחיהם באמצעות עיגון שליטתם בתחומי עיסוקם
- הכרות והבנה מעמיקה של השוק הבינלאומי ופיתוח יכולות ניהול הנדרשות לחברות גלובליות
- פיתוח יכולות של ניהול סיכונים במגוון רחב של תחומים כגון:
 - עיסוק במגוון שערי חליפין המתאפיינים בשינויים מהירים וחדים ביחסי הגומלין בין סל המטבעות
 - שינויים מהירים ב"טעמי השוק" עקב האצת קצב כניסת מוצרים חדשים
 - התמודדות עם התעשייה האסיאנית המבוססת על כוח עבודה זול המסגל בקלות יחסית טכנולוגיות חדשות ותרבות ניהול וקשרי ממשל תעשייה שונים מהמקובל במערב
 - סביבה גיאופוליטית לא יציבה
- יצירתיות בכל הקשור לגיוס מקורות הון עקב החלשות מקורות הממון המסורתיים והצורך לשרת רמה גבוהה של מינוף בהן פועלות החברות
- מיומנות בגיוס מנהלים המודעים לתנאי התחרות החדשים של תחילת המאה ה-21

3.7 התקופה השישית 2012 - היום

3.7.1 השפעות הסביבה הגלובלית על התעשייה המקומית

כלכלות אירופה ויפן ממשיכות להתמודד עם המשבר הכלכלי אשר מקורו במשבר הסאבפריים מסוף שנת 2007 המשבר מחזק מגמות אשר מערערות את יציבותו של השוק האירופאי המשותף ומתבטאות בברקזיט עליו הוחלט בבריטניה, המשבר הכלכלי המתמשך בכלכלות החלשות של הארגון: יון, פורטוגל, ספרד ואיטליה דבר אשר מעמיד בסימן שאלה את העקרונות עליו מבוסס השוק האירופאי המשותף.

בעקבות האביב הערבי ועליית כוחו של ארגון דאע"ש במזרח התיכון נוצר זרם של פליטים הנמלטים מהמזרח התיכון אשר יציבותו הפוליטית והכלכלית התערערה משמעותית לעבר יבשת אירופה. מגמה זו גורמת להתערערות סדרי המשטרים שהיו מוסדרים ויציבים מזה יותר משבעה עשורים, אשר התבטא בעליית כוחות קיצוניים במערכות הפוליטיות של מדינות אירופה.

האיזון במאזן הכוחות הגלובלי משתנה ומודל הגלובליזציה שהטביע את חותמו על העולם מתערער. עיקר הסיבות למגמה המסתמנת מקורה בגורמים הבאים:

- סין הופכת לכלכלה השנייה בגודלה בעולם כאשר היא מאיימת להפוך תוך זמן קצר לכלכלה המובילה בעולם. מגמה זאת מתרחשת במידה רבה בשל ניצול של עקרונות הסחר החופשי אשר עליו התבססה מגמת הגלובליזציה על ידי סין אשר התבטא בחיסול התעשייה המסורתית במערב באמצעות מחירי היצף של סחורות.

- סין ממנפת את כוחה הכלכלי הגדל להעמקת השפעתה הפוליטית בעולם.

- כלכלות מזרח אסיה מתחזקות (בעיקר הודו, דרום קוריאה וטאיוואן) ומגבירות את אי היציבות הנובעת מהחלשות הכלכלה במערב.

- החל מסוף העשור הקודם רוסיה (המתמצבת כהמשכה של ברה"מ לשעבר) שוב מתגלה כגורם המעורר אי יציבות במערב באמצעות שימוש מתוחכם בטכנולוגיות עיבוד מידע ורשתות חברתיות. זאת למרות החלשות כלכלתה הממשיכה להתבסס על יצוא חומרי גלם וכוחה הצבאי שעוצמתו עומדת בסימן שאלה!

כלכלת ארה"ב משדרת במהלך התקופה סימנים מנוגדים: מחד הכלכלה המסורתית נחלשת מאידך ארה"ב ממשיכה להוביל את העולם בתחום הטכנולוגיות המתקדמות ובעיקר בתחום השימוש בטכנולוגיות המידע ומערכות המידע. הגרעון המסחרי המצטבר מגיע לרמות אשר לא נודעו בעבר (בדצמבר האחרון נרשם גרעון הסחר בסחורות של 891.3 מיליארד דולר!¹¹) אולם מעמדו של הדולר בעולם במהלך התקופה והיקף הצריכה הפרטית בשוק האמריקאי בעליה מתמדת. לכאורה ארה"ב בעמדת חולשה מול סין בשל רמת החוב הלאומי שלה לסין מאידך כלכלת סין תלויים בביקוש לסחורותיה בשוק האמריקאי. שיעור האבטלה בשוק האמריקאי בירידה (מכ- 5.5% בפברואר 2015 ל- 3.6% באוקטובר 2019)¹² אולם שיעור הבלתי מועסקים בארה"ב (שיעור המובטלים הללו לטווח הארוך מבין כלל המובטלים) במהלך העשור עלה מ- 10.6 ב- 2008 ל- 13.3 ב- 2018.¹³ כללית ניתן להבחין במהלך העשור ב"אבטלה חיכונית" גידול בתעסוקה בתעשיות עתירות הידע והשירותים וירידה בתעסוקה המשויכת לתעשייה המסורתית. תופעה אשר מגדילה את אי השוויון ומגבירה את המתח

¹¹ כלכליסט. (06.03.2019). הגרעון המסחרי של ארה"ב לשיא של עשור; זניק בדצמבר ב-19% לכ-60 מיליארד דולר. <https://www.calcalist.co.il/world/articles/0,7340,L-3757770,00.html>

¹²

https://www.google.com/publicdata/explore?ds=z1ebjpgk2654c1_&met_y=unemployment_rate&idim=country:US&f_dim_y=seasonality:S&hl=en&dl=en

¹³ OECD - Long-term unemployment rate, % of unemployed https://www.oecd-ilibrary.org/employment/long-term-unemployment-rate/indicator/english_76471ad5-en

החברתי. מגמה זאת ובמיוחד השפעת פילוגה הגיאוגרפי השפיע על ניצחוננו של דונלד טראמפ בבחירות האחרונות לנשיאות ארה"ב.

מחירי האנרגיה והסחורות (אשר עלו במהלך העשור האחרון אולם נבלמו בעקבות משבר הסאברייים) המשיכו להיות ברמה נמוכה.

3.7.2 הסביבה הכלכלית המקומית

האירוע המרכזי המאפיין ואף מגדיר את התקופה השישית והאחרונה במחקרנו הם אירועי המחאה החברתית אשר גרמו לשינוי האווירה העסקית בארץ ואשר בגללן הועתק כוח רב מבעלי השליטה באמצעות פירמידות השליטה על החברות הגדולות לטובת הצרכנים באמצעות שימת דגש על הורדת יוקר המחיה בארץ. מגמה אשר באה לידי ביטוי בסדרת תקנות שנועדו לפקח על צמצום הריכוזיות והכוח הנגזר ממנה לטובת הגברת התחרות והעברת הערך המוסף לטובת הצרכנים. כתוצאה מכך ניטל הבסיס העסקי לקיומן של פירמידות השליטה הענקיות המקומיות במתכונתן הקודמת. לכך יש להוסיף את גלי ההדף של משבר הסאברייים של 2008 אשר ערער את המבנה הכלכלה העולמית וגרם לאובדן ערך דרמטי במיזמים אשר בבעלות הטייקונים המקומיים אשר דומה היה שזיהו הזדמנויות נדל"ניות בעולם. התוצאה הייתה קריסתם של מרבית הטייקונים הבולטים במשק.

ההיבט הפיננסי

- בעקבות המחאה החברתית נחשפו יחסי גומלין לא סבירים בין מוסדות הממון המקומיים לפעילותם של חלק מטייקוני הפירמידות. כתוצאה מכך חלק גדול מהטייקונים נאלצו להיפרד מעסקיהם וחלקם אף נשפט והורשע על ביצוע עבירות פליליות. מנקודת ראות המשקיעים הפרטיים הם נאלצו לספוג הסדרי חוב (להלן "תספורות") כואבים.
- השפעת שער חליפין: הריבית הגבוהה יותר בארץ ויציבותו היחסית של המשק המקומי גורמים להתחזקות השקל לעומת המטבעות הזרים המובילים. גורם נוסף המחליש את התעשייה מוטת יצוא.

ההשלכות החברתיות

התנהלות הכלכלה המקומית בתקופה שקדמה למחאה החברתית, הגבירה את הקיטוב החברתי וזרעה את הזרעים להעצמת המתח חברתי.

גל המחאה דחף למאמץ להקטנת פערי שכר בחברות הציבוריות ולהסדרת כללי משטר תאגידי מסודרים יותר במרבית החברות הציבוריות במשק.

היבטים ניהוליים וטכנולוגיים

מהפיכת המידע החלה לבוא לידי ביטוי במשק המקומי, שהחל ביישום פיתוחים טכנולוגיים במגוון שימושים במשק המקומי: שיפור השירות במשרדי הממשלה ובמוסדות הרפואה, הגברת הביטחון האישי, הערים החכמות ולבסוף להגברת הפיריון במגזר העסקי. יישום המהפכה התעשייתית הרביעית פתח הזדמנויות חדשות למערך הפיתוח והייצור התעשייתי.

3.7.3 השלכות אפשריות על התעשייה המקומית

- התאמת החברות למשטר תאגידי חדש – בריא ושקוף יותר
 - אימוץ קריטריונים לניהול ובקרה שונים
1. פחות "שירות החוב" יותר ראייה ארוכת טווח של החברה

2. אימוץ ראייה רחבה יותר של ייעוד התאגיד/החברה במקום התמקדות בהשאת התשואה על ההשקעה התבוננות גם על יחסי הגומלין עם הסביבה בתוכה הוא פועל.
- אימוץ ומינוף של טכנולוגיות מידע וטכנולוגיות ייצור מתקדם, תעשייה 4.0 לצורך יצירת יתרון תחרותי.

3.7.4 התעשייה המקומית

ההשתלבות בכלכלה הגלובלית

במהלך התקופה שורה של חברות בולטות במשק נרכשו ע"י חברות בינלאומיות כחלק ממגמת ההשתלבות בפעילות הכלכלית הגלובלית, דוגמאות בולטות הן: מכתשים אגן (היום אדמה) נרכשה ע"י כימצינה, חברת נסטלה השלימה את רכישת אוסם, חברת נטפים נרכשה ע"י סינג'נטה ובהמשך ע"י Mexichem, חברת תנובה נרכשה ע"י ברייט פוד הסינית, חברת ברקשייר האתאווה השלימה רכישה של ישקר, חברת כתר פלסטיק נרכשת ע"י קרן BC פרטנרס חברת מלאנוקס נרכשה ע"י Nvidia האמריקאית וחברת פרוטרום נרכשה ע"י IFF האמריקאית.

גם טבע מנוהלת לאחרונה ע"י מנהל זר ללא זיקה מובהקת לישראל ולראשונה בתולדותיה האפשרות לרכישתה ע"י חברה זרה נראית בהחלט רלוונטית!!

בגין נפילת טבע, נשאלת השאלה האם תרבות הניהול הישראלית בשלה לניהול חברות גלובליות מובילות?

סוגיית השימוש בתגליות הגז

השאלה כיצד יש לנצל באופן המיטבי את מרבצי הגז שנתגלו במים הטריטוריאליים של ישראל עדיין לא הוכרעה: האם לחתור למיקסום הרווחים של "יזמי קידוחי הגז והנפט" כפיצוי על נכונותם להסתכן? או שמא לחתור להפנות את מקור האנרגיה הזול והנקי שלפתע הפך לזמין לייצור יתרון תחרותי במגוון תחומים של התעשייה. היכולת לפתח מוצרי המשך הכוללים הפקת כימיקלים מתקדמים אשר מקורם מהגז הטבעי הזמין.

סוגיית התעשייה המסורתית בארץ

התעשייה המסורתית בארץ מתקשה להתמודד עם המוצרים המגיעים ממדינות אסיה. המחיר הזול של המוצרים ואיכותם ההולכת ומשתפרת דוחקת את התעשייה המערבית ככלל ועל אחת כמה וכמה את התעשייה המקומית בארץ. נראה שהפתרון לכך מצוי בשלושה מישורים:

- חבירה ליכולות התעשייתיות של המזרח תוך שמירה על יכולות ליבה וחדשנות בישראל.
- שכלול היכולות הלוגיסטיות והניהוליות של שרשרת האספקה.
- פיתוח נושא, תעשייה 4.0 בעיקר ומימוש יתרונות הדיגיטציה בתעשייה המסורתית לצורך התמודדות עם יתרון עלות כוח האדם במזרח.

עתידה של תעשיית ההייטק

במהלך שני העשורים האחרונים עלה משקלה של תעשיית ההייטק במשק המקומי. מספר היזמויות הטכנולוגיות במגוון תחומים גדל משמעותית. אולם במרבית המיזמים שהוקמו כאשר אלו הגיעו לשלב הבגרות הטכנולוגית, הן נרכשו ע"י חברות גלובליות.

משתמע מכך שמגזר ההייטק בנוי להעסקת כוח אדם טכנולוגי מיומן ולטווחי זמן קצרים יחסית ולדעת רבים בכלכלה, איננו יכול לשמש פתרון להעסקת כמות גדולה של עובדים פחות מיומנים טכנולוגית אשר יפלטו מהתעשייה המסורתית.

השאלה שצריכה להישאל היא: "האם כך נגזר להיות אופייני של מגזר זה גם בעתיד? או שמא ניתן לפתח כלים אשר ישאירו את הפעילות בארץ גם בשלבים הבוגרים יותר של מחזור החיים העסקי?".

סוגיית החינוך

רבות נכתב ואף נידון בנושא, אין ספק שהמרכיב העיקרי לטיפול בסוגיה טמון בחינוך והכשרה של דור עובדים ומנהלים שיהיה מיומן להשתלב ולהתמודד עם אתגרי העשור השלישי. נדרש תכנון מחדש של מערך ההכשרה של מהנדסים בעדן החדש¹⁴.

התעשייה הקיבוצית לאן?

במהלך שנות ה-70 וה-80 נטלה התנועה הקיבוצית פרק חשוב בהיסטוריה התעשייתית של מדינת ישראל. בחלק גדול מהקיבוצים היוו ההשקעות המוצלחות בפעילות תעשייתית דבק כלכלי וחברתי אשר עזר לאותם הקיבוצים לצלוח את המשבר הכלכלי (ובעקבותיו גם החברתי) שפקד אותם. החל משנות ה-90, כחלק מגל ההפרטות שאומץ על ידי המדינה, וכפועל יוצא מכך במרבית המפעלים התברר לקיבוץ שאין לו את היכולות הניהוליות להתמודד עם האתגרים הנלווים לגידול בהיקף הפעילות ולמורכבות המאפיינת את הסביבה העסקית המשתנה, נמכרו מרבית המפעלים (מוצלחים ומוצלחים פחות).

הסוגייה שצריכה להיבחן האם ניתן להחיות את המודל של הקיבוץ היוזם פעילות תעשייתית שיהווה בהמשך עוגן כלכלי להמשך קיומו של הקיבוץ בעתיד?

גורמי המפתח שנדרשו להצלחת התעשייה בארץ בתקופה השישית

- קשר טוב עם הגורמים הרגולטוריים של התעשייה המסורתית.
- יכולת ניהול והשתלבות בחברות גלובליות.
- שדרוג טכנולוגי ותהליכי הטמעה של טכנולוגית המהפכה התעשייתית הרביעית Industry 4.0.

טבלה 9: סיכום התקופות והתנאים הנדרשים שזוהו להצלחה

התקופות שאופיינו	התנאים שנדרשו להצלחה (Key Success Factors) שזוהו
התקופה הראשונה הקמת המדינה וכינון תשתית ממלכתית מסודרת 1950-67	▪ קשרים טובים עם מקבלי ההחלטות בתחום בממשלה. ▪ יכולת לגשר בין הידע האקדמאי הבסיסי שהיה מצוי במוסדות האקדמיה והמחקר ליכולת התעשייה לקלוט וליישם את פוטנציאל הידע. ▪ נגישות להון – בעיקר מטבע זר. ▪ נגישות לכוח אדם מיומן. ▪ נגישות לטכנולוגיה וידע בתחומים הרלוונטיים.
התקופה השנייה האופוריה שלאחר מלחמת ששת הימים 1968-73	▪ נגישות להון ולמטבע זר. ▪ נגישות לידע ולטכנולוגיות בתחומים הרלוונטיים. ▪ קשר טוב עם מקבלי ההחלטות (בעיקר במגזר הביטחוני).
התקופה השלישית העשור האבוד שלאחר מלחמת יום הכיפורים 1974-85	▪ פיתוח כלים יעילים לניהול בתנאי אינפלציה. ▪ קשרים טובים עם הממשלה על מנת לתמרן כראוי בין מגוון התמריצים אשר עדיין נותרו בעינם ואף שוכללו והועמקו.

¹⁴ בנטור ארנון, זוננשיין אביגדור, דיין תמר. חינוך מהנדסים במאה ה-21: היבטים גלובליים ונגזרות למדינת ישראל חיפה, ישראל מוסד שמואל נאמן, 2018. <https://www.neaman.org.il/Education-of-engineers-in-the-21st-century-Global-aspects-and-2018-implications-to-Israel-2>

התנאים שנדרשו להצלחה (Key Success Factors) שזוהו	התקופות שאופיינו
- ניהול השינוי בתרבות העסקית - העברת הדגש מניהול הפעילות השוטפת לטובת ניהול חדשנות ויצירת ערך ללקוח באמצעות מוצרים חדשים וייזום שירותים ותהליכים אשר מקנים יתרון מול המתחרים. - הכרות והבנה עמוקים של השוק הבינלאומי. - התמודדות עם ניהול עסקים המצויים ברמת סיכון גבוהה מזו שהייתה ידועה בעבר - מחזור חיים קצר של מוצרים ושינויים חדים ומהירים בשער החליפין. - הבנה של שווקי ההון הבינלאומיים - היחשפות לכלים פיננסיים חדשים וניהול מושכל של קשרים עם משקיעים במגוון שוקי הון.	התקופה הרביעית הפרטת הכלכלה לאחר תכנית הייצוב 1985-2000
- קשר טוב עם הגורמים הרגולטוריים בעיקר לגבי התעשייה המסורתית המוכוונת שוק מקומי. - הכרות והבנה מעמיקה של השוק הבינלאומי ופיתוח יכולות ניהול הנדרשות מחברות גלובליות. - פיתוח יכולות לניהול סיכונים במגוון רחב של תחומים כגון: - עיסוק במגוון שערי חליפין. - שינויים מהירים ב"טעמי השוק". - התמודדות עם התעשייה האסיאנית מבוססת כוח עבודה זול המטמיע בקלות טכנולוגיות חדשות, יכולת חיקוי מהירה של טכנולוגיות מערביות, תרבות ניהול וקשרי ממשל תעשייה שונה מהמקובל במערב. - סביבה גאופוליטית לא יציבה. - יצירתיות בכל הקשור לגיוס מקורות הון עקב הצורך לשרת רמה גבוהה של מינוף אותו אימצו מרבית החברות. - מיומנות בגיוס מנהלים המודעים לתנאי התחרות החדשים של תחילת המאה ה-21.	התקופה החמישית הובלת הכלכלה ע"י הטייקונים וההייטק 2001-2011
גורמי המפתח שנדרשו להצלחת התעשייה בארץ בתקופה השישית - קשר טוב עם הגורמים הרגולטוריים של התעשייה המסורתית. - יכולת ניהול והשתלבות בחברות גלובליות. - שדרוג טכנולוגי ותהליכי הטמעה של טכנולוגית המהפכה הרביעית industry 4.0.	התקופה השישית לאחר המחאה החברתית 2012+

4 ניתוח מהיר של 26 חברות בולטות בתעשייה המקומית

4.1 מבוא

בחלק הזה של המחקר בחנו 26 חברות אשר היה להן תפקיד משמעותי בהתפתחות התעשייה בארץ. הדגש היה על השפעת המאפיינים הניהוליים על האירועים העסקיים שאפיינו את מהלך החיים של החברות שבמדגם. ניתוח החברות התבצע בחמישה שלבים:

שלב ראשון - בחירת 26 חברות אשר בלטו בהשפעתן על התעשייה המקומית במהלך שנות קיומה של המדינה. החברות נבחרו מתוך 8 מגזרי תעשייה.

שלב שני - זיהוי ותאור התקופות המאפיינות את חייהן העסקיים של החברות שנבחרו. התקופות שנבחרו הן ייחודיות ורלבנטיות לכל אחת ומהחברות בנפרד. בנוסף אפיון התקופות בחייהן העסקיים של חברות המדגם על פי חמשת השלבים האופייניים למחזור חיי החברות:

שלב שלישי - בחינת השפעת המאפיינים הניהוליים על התנהלות החברות.

שלב רביעי - ארגון גולמי של המידע הכולל שהתקבל מניתוח ביצועי החברות שנבחרו.

שלב חמישי - ארגון התוצאות וניתוח משמעותן.

טבלה 10: 26 החברות שנכללו במדגם

תחום הפעולה	החברות	תחום הפעולה	החברות
פרמצבטיקה	טבע תעשיות פרמצבטיות אביק אגיס	תשומות חקלאיות	תמה תעשיית פלסטיק נטפים ריווליס פלסטרו
כימיה ומחצבים	כימיקלים לישראל (כ"ל) אדמה אגן חיפה כימיקלים	אלקטרוניקה והייטק	סאיטקס אלסינט אלביט צ'קפוינט תדיראן
מזון ומשקאות	שטראוס תנובה אוסם עלית טמפו פרוטרם תעשיות	מתכת וזכוכית	ישקר פניציה תעשיות זכוכית
טקסטיל	אתא כיתן דלתא	מיגון	פלסן סאסא

4.2 אפיון התקופות העסקיות בחברות שנכללו במדגם

4.2.1 השלבים המאפיינים את מחזור חיי החברות

1. **ייזום** - גיבוש הרעיון ובהמשך תרגומו להקמת חברה שהפכה לדומיננטית לפחות במונחי תחום עיסוקה בשוק המקומי.
 2. **צמיחה** - תקופה רציפה של צמיחה במכירות (ולעיתים גם ברווח ורווחיות) במהלך מספר שנים רציפות.
 3. **התבססות** - התבססות בשוק בו פועלת החברה הן מבחינת נתח שוק והן במונחי הרווחיות לאורך זמן.
 4. **משבר** - תקופה בה מתערער קיומה העסקי של החברה עד כדי העמדה בספק של המשך קיום החברה כעסק חי.
 5. **השתקמות** - מספר שנים רציפות של יציאה מהמשבר המתבטאות בחזרה לצמיחה במכירות, במונחי רווח ורווחיות, התחדשות המודל העסקי, חזרה לגיוס כוח אדם וחזרה לביצוע השקעות.
- בכל החברות הבאות נערך סקר אינטרנטי של המידע הגלוי ונעשה ניתוח והעמקה נוספת בהשלמת מידע נוסף שניתן היה לאסוף. סקרי האינטרנט נשמרים בנספחים. שש מחברות אלה נותחו לעומק בעזרת סדרת ראיונות עם צוותי החברה בתקופות השונות בשלב המחקר הראשון

4.2.2 התקופות העסקיות במהלך חיי החברות

4.2.2.1 טבע תעשיות פרמצבטיות - פרמצבטיקה

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום מתחילת שנות ה-50 עד סוף שנות ה-80	טבע הופכת לחברה הפרמצבטית הגדולה בשוק המקומי באמצעות אסטרטגיה מושכלת של רכישות ומיזוגים מקומית. בסוף שנות ה-80 טבע יוצאת באסטרטגיה חדשה המכוונת לצמיחה בחו"ל כדי להפכה לחברה פרמצבטית גנרית גלובלית.
צמיחה במהלך שנות ה-90	טבע הופכת לאחת מחברות הגנריקה הגדולות בעולם באמצעות רכישות חברות בארה"ב ומערב אירופה בהיקפים של עשרות עד מאות מיליוני דולר. במהלך התקופה החברה נכנסת לתחום המאתגר של תרופות מקור באמצעות השקת הקופקסון.
צמיחה במהלך העשור הראשון ומחצית העשור השני של המאה ה-21	טבע הופכת לחברת התרופות הגנרית הגדולה בעולם באמצעות סדרת רכישות ענק במיליארדי דולרים וניסיון לגוון הן את סל תרופות המקור והן את השווקים בהם פועלת החברה. טבע נחשפת לבעיות שליטה וניהול האופייניות להיקפי פעילות אשר לא נודעו כמוהן עד כה בניהול ישראלי.
משבר החל משנת 2014	הבעיות המבניות של טבע נחשפות ומתבטאות באי שליטה על העלויות של הפעילות הגנרית, כישלון בפיתוח סל תרופות מקור חדשות בעיקר כאשר תוקף הפטנט של הקופקסון עומד להסתיים.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
	הנהלת החברה מנסה לפתור את הבעיות באמצעות מהלכים גדולים לשם מיצובה במונחים של סדרי גודל של פעילות הרחק ממתחרותיה. המהלכים לא נושאים פרי והחברה מתחילה תהליך של נסיגה וצמצום דרמטי.
משבר החל מ- 2016	בעקבות המשבר החמור טבע מצויה כיום בעיצומם של מהלכי התייעלות אגרסיביים אשר עדיין לא נותנים את מלוא התוצאות המיוחלות.

4.2.2.2 אביק - פרמצבטיקה

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום הקמה בשנות ה-40 עד שנות ה-80	חברת אביק התבססה בתחילת דרכה על ייצור ושיווק לשוק המקומי של מוצרי ICI. כמו כן עסקה החברה בייצור כימיקלים וחומרי גלם פרמצבטיים והתרחבה לתחום התרופות הווטרינריות. במהלך שנות ה-80 הופכת אביק לחברה הפרמצבטית השנייה בגודלה בארץ, ומתאפיינת בחדשנות מוצרית ועסקית.
נסיגה במהלך שנות ה-80	מאבקי שליטה בין היורשים מאלצים את הבעלים למכור את החברה לטבע.

4.2.2.3 אגיס - פרמצבטיקה

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום משנות ה-80 עד סוף שנות ה-90	הבסיס לצמיחתה של אגיס נשען על זיכיון שקיבלה לייצוג מוצרי באייר בארץ. לאחר רכישת אביק ע"י טבע הופכת אגיס להיות החברה השנייה בגודלה בארץ אשר מייצרת ברישיון ומשווקת לשוק המקומי תרופות מקור, מייצרת ומשווקת תרופות גנריות ובנוסף חומרים פעילים באמצעות "כימאגיס" אשר הוקמה ברמת חובב.
ביסוס ושגרה שנות ה-2000	במהלך שנת 2004 אגיס נרכשת ע"י חברת פריגו ומוטמעת בתוכה.

4.2.2.4 כימיקלים לישראל (כ"ל) - כימיה ומחצבים

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום 1956-1962	יזמת ומבססת תשתית תעשייתית לפעילות תעשייה כימית ותעשייה המבוססת על כריה וחציבה.
ביסוס ושגרה שנות ה-60	מפעלי ים המלח מבססים את כושר הייצור והתחרות של המפעלים על תמלחת ים המלח לטווח של עשרות שנים קדימה באמצעות יישום אמיץ של טכנולוגיות חדשות ותוך לקיחת סיכונים טכנולוגיים. מכרות הנחושת תמנע מתבססים ומוקמת תשתית תעשייתית להפקת סלע פוספט. דשנים וחומרים כימיים מבססת עצמה כחברה המרכזית המספקת מגוון דשנים לשוק המקומי ומספקת "מטריה ניהולית" לפיתוח כריה והשבחה של סלע פוספט כחומר גלם לתעשיית דשני הזרחן העולמית.
צמיחה	מתגבש אופיו הקונצרני של כ"ל תוך לקיחת סיכונים בשדרוג כושר הייצור כמעט בכל המגזרים בהם מעורב הקונצרן (סגירת מכרות תמנע עקב

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
שנות ה- 70	הרעת תנאי השוק, תחילת הפריצה לרכישת מפעלים בחו"ל המבוססים על בניית שוק שבוי למוצרי המשך.
ביסוס ושגרה משנות ה- 80 עד מחצית שנות ה- 90	התמקדות בחיזוק הקיים, עקב מגבלות פוליטיות אשר מתבטאות במעורבות בוטה של הממשלה (בעלת השליטה בקונצרן) המדכאת המשך מהלכים שנועדו למיצוי הפוטנציאל העסקי העולמי של כי"ל.
צמיחה 1995-2009	בעקבות הפרטת כי"ל מתאפשר מיצוי הפוטנציאל העסקי של הקונצרן אשר לוותה בשינויים ארגוניים מהותיים מוצלחים.
ביסוס ושגרה +2010	בעקבות הרעה של תנאי השוק (ירידת מחירים של המוצרים העיקריים של הקונצרן) וקריאה לא נכונה של הסביבה שהשתנתה נשחקים ביצועי כיל במונחי מכירות, רווח וכושר התחרות.

4.2.2.5 אדמה אגן - כימיה ומחצבים

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה- 50-60	חברות מכתשים ואגן נוסדות ומבססות תשתית טכנולוגית וכושר ייצור בתחום חומרי ההדברה.
משבר במהלך שנות ה- 80	מכתשים תחת המטריה הפיננסית של ההסתדרות ואגן החלה כיזמה פרטית ובהמשך נרכשה 50% מהבעלות גם כן ע"י כור ההסתדרותית.
צמיחה סוף שנות ה- 80 עד תחילת המאה ה- 21	אי זיהוי של שינויים בסביבה העסקית מלווה בניהול לא נכון של היחסים עם בעלי השליטה כור / ההסתדרות מוביל את חברת מכתשים למשבר קיומי.
משבר העשור הראשון של המאה ה- 21	תכנית ההבראה שמובילה הנהלת מכתשים יחד עם הגיבוי שהיא מקבלת מבעלי השליטה (מועצת הפועלים של באר-שבע) מאפשרת את ייצובה. בעקבות הפרטת מכתשים/אגן החברות צומחות באמצעות אסטרטגיית רכישות בחו"ל אשר מקבלת רוח גבית הודות לשינויים מבניים אותן עוברות חברות ה- Life Science במדינות המפותחות.
ביסוס ושיגרה העשור השני של המאה ה- 21	התהליכים למיזוג חברות מכתשים ואגן מואצים. מתהווה משבר עקב כשלים בהבנת המגמות בשוק ובמנהיגות מקצועית של הדרגים הניהוליים הבכירים בחברה.
ייזום סוף שנות ה- 60 עד אמצע שנות ה- 90	החברה מוקמת על בסיס תהליך חדשני לייצור חנקת אשלגן (המפותח בתמ"י) (תעשיות מחצבי ישראל מכון המחקר של כי"ל). החברה משכילה

4.2.2.6 חיפה כימיקלים - כימיה ומחצבים

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום סוף שנות ה- 60 עד אמצע שנות ה- 90	החברה מוקמת על בסיס תהליך חדשני לייצור חנקת אשלגן (המפותח בתמ"י) (תעשיות מחצבי ישראל מכון המחקר של כי"ל). החברה משכילה

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
	לפתח את השוק העולמי לחנקת אשלגן כדשן ייחודי ולהפוך למובילת שוק תוך שמירה על שיעורי גידול ורווחיות מרשימים.
משבר אמצע שנות ה-90 עד 2003	כניסת מתחרה חדש לתחום עם עלויות ייצור נמוכות (חברת SQM הצ'יליאנית) מאתגרת את איתנותה העסקית של החברה.
שיקום 2004-2009	בעקבות מהלכי התייעלות והכנסת בעלים עם יכולת פיננסית גבוהה יותר החברה מתייצבת ומבססת עצמה כמספר שתיים בשוק (אשר ממשיך לצמוח) בזכות איכות המוצר שלה וחדשנות שיווקית.
משבר +2010	בעקבות לחצים להעתקת מיכל האמוניה (כפועל יוצא מלקחי מלחמת לבנון השנייה) אשר החברה אינה מגיבה להם באופן הולם, נסגר המפעל המרכזי בחיפה והחברה מחפשת פתרונות על מנת לשמור על מעמדה כאחת ממובילות השוק (אשר נבנה על ידה בשעתו).

4.2.2.7 שטראוס - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום החל משנות ה-50 עד סוף שנות ה-70	החברה צומחת ממחלבה משפחתית צנועה בחצר משפחת שטראוס שבנהריה לתשלובת מוצרי חלב המתמחה במוצרי חלב עתירי ערך מוסף וגלידות.
צמיחה שנות ה-70 עד סוף שנת 1993 (הסכמי אוסלו)	בתחילת התקופה חברת שטראוס חותמת על הסכם שיתוף פעולה עם חברת דנונה הצרפתית בכל הקשור לייצור יוגורטים. ההסכם משדרג את איכות מוצרי שטראוס.
צמיחה סוף שנת 1993 (הסכמי אוסלו) עד 1996	במחצית הראשונה של שנות ה-90 שטראוס מנצלת את הסכמי אוסלו למכור חלקים מפעילותיה לחברות מזון גלובליות דנונה, פפסיקו ויוניליוור. שטראוס הופכת לחברת המזון הרווחית בשוק המזון והמשקאות המקומי.
צמיחה מחצית שנייה של שנות ה-90	חברת שטראוס שמצאה עצמה במצב של נזילות גבוהה, עקב העסקאות עם החברות הזרות וקפיצת המדרגה בעסקיה, ניצלה את סכסוך הבעלות בעלית ואת מצוקת מחלבות יוטבתה לרכישת 50% מיוטבתה ולהשתלטות על עלית ובכך להפוך לחברת המזון השנייה בגודלה בארץ. במהלך התקופה מגוונת החברה את פעילותה ונכנסת לתחום הסלטים המצוננים.
צמיחה ראשית שנות האלפיים עד היום	החל מתחילת העשור הראשון של שנות ה-2000 שטראוס מבססת את מעמדה כמספר אחד בארץ בתחום המזון המצונן, בתחום הקפה והגלילות ומפתחת בארץ ובחו"ל את תחום הסלטים חומוס ובעיקר הקפה. החברה מצליחה לצאת עם פגיעה מינימלית בעסקיה בעקבות אירועי ה"מחאה החברתית" וקריסת מספר רשתות שיווק מובילות (מגה וקלאבמרקט).

4.2.2.8 תנובה - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום החל משנות ה- 30 ועד שנות ה- 70	תנובה פועלת כשוק שבוי למוצרי החלב הניגר ומוצרי ההמשך המוגדרים כ- Commodities (לבן, גבינות לבנות פשוטות גבינות קשות) וביצים של משקי ההתיישבות העובדת (הקשורה להסתדרות).
צמיחה אמצע שנות ה- 70 עד אמצע שנות ה- 90	מגוונת את פעילותה לתחום העופות והירקות הגלילות ונכנסת לתחום המרכולים (היפר שוק)
השתקמות אמצע שנות ה- 90 עד 2007	בעקבות משבר הסיליקון מתחלפת ההנהלה והחברה מגוונת את מוצריה במגמה להגדיל את משקל המוצרים עתירי ערך מוסף תוך אימוץ אסטרטגיית נתח שוק, כחלק מהמהלכים אשר חתרו להנפקת החברה.
צמיחה 2007-2014	בתחילת העשור הראשון של המאה ה- 21 תנובה נמכרת לשליטת חברת אייפקס ישראל. הבעלים החדשים פועלים במרץ להצפת ערך אגרסיבית. מגמה זו נבלמת עם אירועי המחאה החברתית אשר כופה על החברה להוריד מחירים במוצריה החזקים.
משבר +2015	חברת ברייט פוד הסינית רוכשת את חלקם של אייפקס ומבטח שמיר ומקבלת כ- 77% שליטה על תנובה. עד כה ציפיותיהם של הסינים מהחברה במונחי רווחיות נתח שוק והעברה מוצלחת של טכנולוגיות מתחום החלב וניגזרותיו לשוק הסיני לא מתממשות.

4.2.2.9 עלית - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום החל משנות ה- 50 עד סוף שנות ה- 80	עלית מבססת עצמה כמובילת השוק המקומי של ממתקים, דברי מאפה וקפה באמצעות סדרת רכישות ומיזוגים של יצרנים מקומיים.
צמיחה תחילת שנות ה- 80	השליטה על עלית עוברת באמצעות השתלטות עוינת למשפחת פדרמן באמצעות הגיבוי הפיננסי של קונצרן MAN. הנהלת החברה מאמצת אסטרטגיה של התרחבות לחו"ל (בעיקר אירופה) באמצעות רכישות.
ביסוס הקיים תחילת שנות ה- 80 עד 1987	עקב יציאת קונצרן MAN מהתחום והתפתחות מאבקי שליטה בחברה היא עוברת לבעלות משפחת שטראוס והופכת לחלק מקבוצת שטראוס. אסטרטגיית הצמיחה באמצעות רכישות במערב אירופה אשר אומצה במהלך המחצית הראשונה של שנות ה- 90 לא נושאת פרי.

4.2.2.10 אוסם - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום החל משנות ה- 50 עד תחילת שנות ה- 80	אוסם הופכת לחברה הובילה בתחום דברי המאפה, המרקים, הפסטות והמלוחים של השוק המקומי.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
	החברה מנוהלת ע"י ארבעה משפחות מייסדות כאשר משפחת פרופר היא המובילה.
משבר ראשית שנות ה-80	מאבקי שליטה בין המשפחות השולטות בחברה גורמים למשפחת פרופר לצאת מניהול החברה מהלך המוביל לקיפאון עסקי.
צמיחה מחצית שניה של שנות ה-80	בסוף שנות ה-80 משפחת פרופר חוזרת לניהול החברה. אוסם חוזרת לצמיחה ומאמצת אסטרטגיה של רכישות ומיזוגים וגיוון פעילויות כאשר המיקוד הוא בשוק המקומי (טבעול, חמוצים, סלטים).
ביסוס הקיים החל מאמצע שנות ה-90	אסם מכניסה את חברת נסטלה כשותפה אסטרטגית ומאיצה את הצמיחה בארץ תוך גיוון תחומי הפעילות: גלידות, קפה, מזון לתינוקות ופריצה עם מוצרי טבעול לחו"ל. בשנת 2016 נסטלה רוכשת שליטה מלאה על אוסם.

4.2.2.11 טמפו - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום החל משנות ה-50 עד תחילת שנות ה-90	טמפו מתפתחת כחברה פרטית (בבעלות משה בורשטיין) המובילה את תחום המשקאות הקלים המקומי.
משבר סוף שנות ה-70	עקב כניסת קוקה קולה באמצעות החברה המרכזית לארץ מאבדת חברת טמפו את המובילות בתחום המשקאות הקלים לטובת החברה המרכזית.
השתקמות משנות ה-80 עד תחילת שנות ה-2000	בתחילת התקופה החברה משכילה לגוון את מוצריה באמצעות כניסה לתחום הבירות פפסי קולה, Seven-Up ומוכרת נתח מהחברה לחברת היינקן.
צמיחה החל מתחילת שנות ה-2000	החברה צומחת בתחום הבירות בשנת 2011 נכנסת גם לתחום המשקאות החריפים והיינות (יינות ברקן) ולתחום משקאות האנרגיה והספורט.

4.2.2.12 פרוטרם תעשיות - מזון ומשקאות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום עד שנות ה-70	מפעל קטן וריווחי העוסק בייצור תמציות טעם וריח על בסיס טבעי.
ביסוס הקיים שנות ה-80	החברה נרכשת ע"י תעשיות אלקטרוכימיות וסובלת מחוסר תשומת לב ניהולית מצד הבעלים.
צמיחה	בעקבות קריסתה של חברת "תעשיות האלקטרו כימיות" ומינוי מנכ"ל נמרץ לחברה מאומצת גישה אגרסיבית של צמיחה באמצעות רכישות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
החל מאמצע שנות ה-90 עד 2019	ומיזוגים של עשרות חברות קטנות ובינוניות בעולם בתחום עד להפיכתה של החברה לאחת ממובילות השוק בתחום. ולבסוף מכירתה במהלך 2019 בסכום של 7.1 מיליארד דולר ל- IFF אחת משתי החברות המובילות בעולם בתחום מוצרי טעם וריח.

4.2.2.13 אתא - טקסטיל

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום ראשית שנות ה-50 עד אמצע שנות ה-90	החברה ממצבת עצמה כמונופול בענף ההלבשה המקומי (שוק אזרחי, בגדי עבודה צבא ועוד) הקונצרן פועל לאורך כל שרשרת הערך המוסף מרכישה וייצור של חומרי הגלם ועד לחנויות הקמעונאיות המשווקות את המוצרים.
ביסוס ושגרה שנות ה-60 וה-70	החברה נחלשת עקב קשיים בעיתוי ההתאמה לשינויים המתרחשים בשוק המקומי והשליטה בחברה עוברת לבעלות חברת ההשקעות של טיבור רוזנבאום. האוריינטציה הניהולית משתנה החברה עוברת תהליכי מודרניזציה וייעול מתבקשים המאפשרים את חזרתה להובלת השוק
משבר שנות ה-80	עקב פשיטת הרגל של טיבור רוזנבאום החברה עוברת לבעלות החברה לישראל אשר בשליטת שאול אייזנברג. ההנהלות מתחלפות בקצב מהיר, החברה איננה מתחדשת ואיננה משכילה להתאים עצמה לשינויים בתנאי השוק. במהלך 1985 אתא מכריזה על פשיטת רגל וסגירת הפעילות.

4.2.2.14 כיתן - טקסטיל

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה-60 עד אמצע שנות ה-80	מפעל טקסטיל שהוקם בשני אתרי ייצור בית שאן ודימונה ע"י החברה המרכזית (בהמשך חברת כלל) במהלך שנות הששים. בזכות ההשקעה בצידוד חדיש ואימוץ טכנולוגיות חדשניות הפך לאחד ממפעלי הטקסטיל הבולטים בשוק המקומי.
משבר מחצית שניה של שנות ה-80	עקב שחיקה ברווחיות, החברה החלה לגוון את סל מוצריה ולהגדיל את משקלו של המסחר במכירותיה על חשבון הפעילות היצרנית. בהמשך נסגר המפעל הפחות ריווחי בבית שאן.
משבר החל משנות ה-90	בתחילת שנות ה-2000 החברה לנכנסת לקשיים ומתקשה להתמודד עם עלויות הייצור הנמוכות הנדרשות. במהלך העשור הראשון של המאה ה-21 כיתן נמכרת לחברת גולף.

4.2.2.15 דלתא - טקסטיל

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה-80 עד ראשית שנות ה-90	דלתא הופכת לחברה מקומית מובילה בתחום ההלבשה התחתונה בשוק המקומי, ובהמשך מתרחבת לשווקים האיכותיים של מדינות המערב דוגמת רשתות מרקס אנד ספנסר, נייק וכד'. בזכות אימוץ טכנולוגיות ותהליכי ייצור מתקדמים.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
צמיחה שנות ה- 90 עד תחילת העשור הראשון של שנות ה- 2000	בעקבות הסכמי אוסלו ופתיחת השווקים במצרים, ירדן ובהמשך טורקיה החברה מעבירה מפעלים לייצור במדינות אלו ומשפרת את שרשרת האספקה המאפשרת את המשך תהליך ההתרחבות והצמיחה.
משבר 2003-2007	עקב שינויים מהותיים בענף הטקסטיל החברה מתקשה להתמודד עם תנאי השוק החדשים ונכנסת לקשיים המאיימים על המשך קיומה של החברה.
השתקמות החל מ- 2007	דלתא עוברת לשליטת אייזיק דבח אשר מכיר היטב את עולם הטקסטיל ובאמצעות מתן דגש על מיקסום יעילות שרשרת האספקה משלב התכנון והעיצוב דרך רכישת חומרי הגלם ועד ייצור אסטרטגיית השיווק, כולל איתור הזדמנויות רכישה של נישות יוקרתיות במדינות המערב, החברה חוזרת למסלול צמיחה ורווחיות.

4.2.2.16 תמה תעשיית פלסטיק - תשומות חקלאיות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום ראשית שנות ה- 50 עד סוף שנות ה- 90	תמה פועלת תחת השם תעשיות משמר העמק ומייצרת חוטי פלסטיק ושקים לתפוחי אדמה. בהמשך מגוונת את פעילותה לייצור רשתות ומשטחים.
צמיחה תחילת המאה ה- 21	נחתם הסכם שיתוף פעולה עם קונצרן ג'ון דיר לייצור משטחי פלסטיק לחציר בשדות הפתוחים ומאז החברה חווה צמיחה במכירות וברווחיות

4.2.2.17 נטפים - תשומות חקלאיות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה- 60	חברת נטפים מוקמת יחד עם המהנדס שמחה בלאס במטרה לפתח שיטת השקיה בטפטוף אשר תחסוך שימוש במים לחקלאות. החברה משכילה לפתח את השיטה ולהפוך אותה לשימה ולכדאית כלכלית בגיבוי של שרות ההדרכה והמקצוע של משרד החקלאות. עד סוף שנות ה- 70 החברה משתלטת על השוק המקומי.
צמיחה שנות ה- 80 וה- 90	החברה מתגברת על צווארי בקבוק טכנולוגיים וצומחת בעיקר באמצעות מכירות בחו"ל תוך שהיא מגוונת את השווקים הגיאוגרפיים. בסוף שנות ה- 70 החברה מעבירה ידע ללא תמורה (מסיבות אידאולוגיות) לשני קיבוצים מתנועת איחוד הקבוצות והקיבוצים. העברת הידע והתיאום העסקי נעשים באופן לא מסודר והדבר גורם לחוסר יעילות בפעילות העסקית המשולבת של שלושת הקיבוצים השותפים (חצרים, מגל ויפתח), המביאה לקניבליזציה של הפעילות העסקית הכוללת.
מיסוד ושגרה ראשית העשור הראשון של המאה ה- 21	הקיבוצים עוברים תהליך תאגוד מסודר והחברה עולה על פסי ניהול מסודר הממסד את הפעילות על בסיס מכלול הפעילות של נטפים בשלושת הקיבוצים. החברה מכניסה שותפים באחזקות מיעוט את קרנות מרקסטון וטנא ומסתייעת בהשקעתם על מנת לבסס את המשטר התאגידי בחברה.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
משבר סוף העשור הראשון של המאה ה- 21	כתוצאה מהמשבר העולמי שהתפתח בעקבות הסאברייים נכנס גם השוק החקלאי לקשיים ועמו נעצרה תנופת הצמיחה של נטפים.
השתקמות החל מ- 2011	נטפים מתאוששת מהמשבר אליו נקלעה וקרן פרמירה משקיעה בנטפים ומגיעה לשליטה של 62% בחברה על חשבון יציאתם של קרנות מרקסטון, טנא וקיבוץ יפתח בנוסף על הקטנת אחזקותיהם של הקיבוצים מגל וחצרים. באמצע העשור השני של המאה ה-21 חוזרת נטפים לנתיב צמיחה ורווחיות ובמהלך שנת 2017 חברת מקסיכם רוכשת 80% מהבעלות על נטפים כהשקעה אסטרטגית (קיבוץ חצרים נותר עם 20% בעלות). החברה ממשיכה בתוואי הצמיחה והשיפור בביצועים העסקיים.

4.2.2.18 פלסטרו גבת - תשומות חקלאיות

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום מחצית שניה של שנות ה- 60	החברה מוקמת כחברה לייצור צינורות פלסטיק להשקיה ולביוב.
צמיחה שנות ה- 70	החברה מזהה את תחום ההשקיה בטפטוף ומגוונת את פעילותה ונכנסת לתחום הטפטפות על מנת להתחרות בנטפים בשוק המקומי. בשנות ה-90 החברה פורצת בהצלחה לשווקים בחו"ל.
משבר ראשית שנות ה- 2000	החברה נכנסת לקשיים, מונפקת בשוק ההון המקומי ובהמשך נמכרת (100%) לקונצרן ג'ון דיר כחלק מגיוון פעילותו לתשומות לחקלאות.
משבר סוף העשור הראשון של המאה ה- 21	החברה לא משתלבת בפעילות ג'ון דיר ולא מצליחה להמריא עסקית. בשנת 2013 נמכרת החברה לקרן פימי אשר משדרגת את החברה אך בשנת 2015 מוכרת נתח מהחברה לחברה ההודית המשפחתית "פירודיה".

4.2.2.19 סאיטקס - אלקטרוניקה והייטק

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום מחצית הראשונה של שנות ה- 80	זיהוי מוצלח ויישומו של הפוטנציאל העסקי בענף ה"קדם דפוס" לטכנולוגיית הסריקה ועיבוד הנתונים.
משבר אמצע שנות ה- 80	איחור בזיהוי מגמות השוק מוביל למשבר עסקי חמור.
צמיחה 1988-1993	החברה מתאוששת עסקית בעקבות אימוץ אסטרטגית צמיחה תוך שימוש ברכישות. המניה מגיעה לשיאה במהלך 1992.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
משבר 1994-1997	החברה נכנסת למשבר שני עקב ניהול קשר לא טוב עם הלקוחות וקריאה לא נכונה של המגמות בשוק.
השתקמות מחצית השנייה של שנות ה- 90	החברה משתקמת אולם תוצאותיה אינן משביעות את רצון בעלי העניין בחברה והם מחליטים למכור אותה לחטיבותיה.

4.2.2.20 אלביט - אלקטרוניקה והייטק

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום מחצית השנייה של שנות ה- 60	החברה נוסדת תחת בעלות משותפת של אלרון ומשרד הבטחון ומתמקדת בייצור מערכות למערכת הביטחון.
צמיחה שנות ה- 80	החברה צומחת באמצעות צמיחה אורגנית ובאמצעות רכישות ומיזוגים.
ביסוס ושגרה מחצית שנייה של שנות ה- 90	אלביט רוכשת את אלסינט שפשטה את הרגל ומתפצלת לשתי חטיבות: אלביט הדמיה (המשכה של אלסינט) ואלביט מערכות. בשנת 1970 החברה מונפקת לבורסה המקומית וקונטרול דטה קונה את חלקו של משרד הביטחון בחברה.
צמיחה שני העשורים הראשונים של המאה ה- 21	החברה מתפצלת לשתי חברות. אלביט מערכות נמכרת למיקי פדרמן ומתמקדת בייצור מערכות מתוחכמות למערכת הביטחון בארץ ולגורמי בטחון בחו"ל. החברה צומחת ומצויה על נתיב עסקי של צמיחה ורווחיות עד כה.
משבר העשור הראשון של המאה ה- 21	אלביט הדמיה נמכרת כשלד בורסאי למוטי זיסר והופכת לחברת נדל"ן. החברה נקלעת לקשיים עסקיים ונמכרת לקרן יורק.

4.2.2.21 צ'קפוינט - אלקטרוניקה והייטק

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום מחצית השנייה של שנות ה- 90	צ'ק פוינט מוקמת ע"י יוצאי 8200 אשר מזחים את הפוטנציאל של אבטחת מידע אינטרנטי.
צמיחה שנת 2000+	החברה פורצת דרך בתחום ומשכילה להפוך למובילה עולמית בתחום אבטחת המידע.

4.2.2.22 תדיראן - אלקטרוניקה והייטק

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה- 70	עד מחצית שנות ה- 80 הופכת לחברה המובילה במשק בעיקר עקב הידוק הקשר עם מערכת הביטחון ולחברה מובילה בארץ בתחום ייצור ושיווק מוצרי חשמל לצריכה ביתית.
משבר מחצית שנייה של שנות ה- 80	בעקבות בעיות שליטה ובקרה החברה נכנסת למשבר עסקי ומופרטת לחטיבותיה.
משבר שנות ה- 90	תדיראן נמכרת לחטיבותיה

4.2.2.23 ישקר - מתכת וזכוכית

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה- 50	ישקר צומחת כחברה המייצרת סכינים לחיתוך מדויק של מתכת ביוזמתו ובבעלותו הפרטית של סטף ורטהיימר. בהמשך משקיעה חברת "דיסקונט השקעות" ברכישת 50% מחברת ישקר.
צמיחה החל משנות ה- 60	ישקר מעתיקה את עיקר פעילותה ליצוא לחו"ל בעיקר לשווקים של תעשיית המתכת במדינות המפותחות ואף רוכשת חברה בהולנד.
צמיחה סוף שנות ה- 60	בעקבות מלחמת ששת הימים מקימה את להבי ישקר. החברה מאיצה את קצב צמיחתה וגיוון מוצריה ומרכז הכובד של פעילותה עובר לתעשיות במדינות המפותחות.
ביסוס ושיגרה שנות ה- 80	ניהול החברה עובר ממייסדה סטף ורטהיימר לבנו ובהמשך ליעקב הרפז. החברה ממשיכה לצמוח באמצעות מוצרים חדשים, בניית קווי ייצור ורכישת חברות התואמות את אסטרטגיית הצמיחה שלה. החברה קונה את חלקה של דיסקונט השקעות על מנת לשמר את אופייה כחברה פרטית שאיננה מחויבת בדיווח לשוק ההון.
צמיחה החל מעשור הראשון של המאה ה- 21	במהלך העשור הראשון של המאה ה- 21 החברה ממשיכה לצמוח ולשגשג ובאמצע העשור רוכשת חברת ההשקעות של וורן באפט "ברקשייר התוואי" 80% מישקר ובתחילת העשור השני את ה-20% הנותרים.

4.2.2.24 פיניציה – מתכת וזכוכית

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום שנות ה- 50 עד שנות ה- 90	מפעל לייצור זכוכית שטוחה בבעלות קונצרן כור. בסוף שנות ה- 80 החברה מוכרזת כמונפול בשוק המקומי בתחום הזכוכית השטוחה.
ביסוס ושיגרה	המפעל עובר שיפורים תהליכיים וטכנולוגיים ונרכש ע"י משקיע מחו"ל וויליאם דוידסון, הבעלים של "תעשיות גארדיאן" ועובר לפעול במפעל חדש בטכנולוגיות ייצור מתקדם באתר ציפורית.

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
העשור הראשון של המאה ה-21	החברה מעתיקה חלק גדול מהייצור שלה לשיווק בחו"ל.
משבר העשור השני של המאה ה-21	עקב שינויים בשוק הזכויות העולמי החברה לא מצליחה להתמודד עם הצורך בהורדת עלויות (בעיקר עקב מחירי האנרגיה הגבוהים) ונקלעת לקשיים כלכליים. ב-2012 החברה נמכרת לקרן פורטיסומו קאפיטל.

4.2.2.25 פלסן סאסא – מיגון

התקופה ומאפייניה	תיאור התקופה
ייזום 1985-1987	מוקמת כיצרנית מיכלי פלסטיק ושינוע בבעלותו המלאה של קיבוץ סאסא.
צמיחה 1987-2001	מזהה את תחום המיגון ונכנסת לתחום ייצור אפודי מגן ומיגון רכבים רכים.
צמיחה 2002-2010	בעקבות אירועי האינתיפאדה והחרפת המתיחות הביטחונית בעולם החברה משכילה להפוך למובילה עולמית בתחום. מכירותיה ורווחיותה צומחים משמעותית.
משבר 2011-2015	לקראת המחצית השנייה של העשור הקודם עם הרגיעה במתיחות הביטחונית העולמית מתרחשת נסיגה בעסקיה. החברה משקיעה בגיוון מוצריה.
השתקמות +2017	נראה שעסקיה של החברה משתפרים שוב בשנים האחרונות עקב גיוון מוצלח של מוצרים ושוקים.

4.3 השפעת המאפיינים הניהוליים על התנהלות החברות

4.3.1 התמונה הכוללת של המאפיינים הניהוליים

בכל אחת מהתקופות העסקיות העיקריות של 26 החברות שנותרו נבחרו שלושה מאפיינים, ניהוליים מתוך התשעה שהוגדרו, לפי סדרי עדיפות (עדיפות ראשונה, שניה ושלישית)¹⁵.

קביעת המופעים ודירוגם נעשה באופן בלתי תלוי על ידי צוות המחקר. בהמשך בחנו את מספר המופעים של המאפיינים הניהוליים שני מישורים:

המישור הראשון: סה"כ מספר המופעים הכולל שהיו לכל אחד מתשעת המאפיינים הניהוליים שהוגדרו כאשר סכמנו את מכלול שלושת סדרי העדיפויות במהלך כלל התקופה בה היו החברות פעילות. המטרה הייתה לזהות אילו מאפיינים ניהוליים הם המאפיינים הניהוליים הדומיננטיים.

המישור השני: בחינה של מספר המופעים של תשעת המאפיינים הניהוליים בכל אחת מחמשת התקופות האפשריות שהגדרנו במחזור חיי החברות:

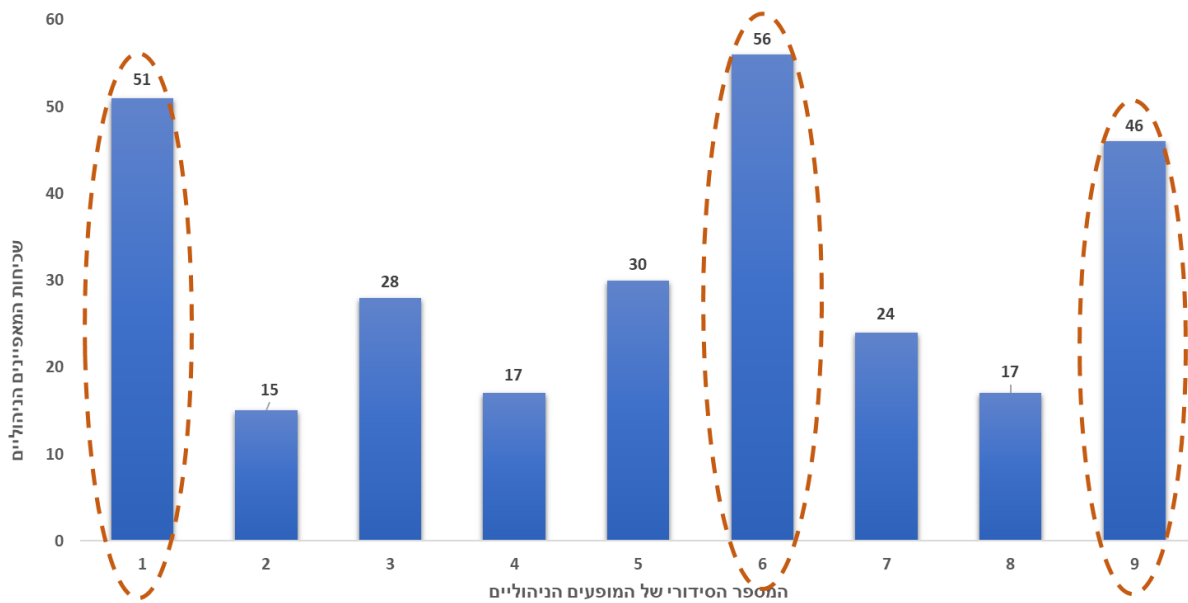
¹⁵ בכל שלב עסקי של החברות הוגדרו שלושה מאפיינים ניהוליים בהתאם לסדרי עדיפויות יורדים.

- **יזום –** השלב בו הרעיון מתורגם לחברה פעילה המבססת את אחיזתה בשוק.
- **צמיחה –** השלב בו החברה עוברת לצמיחה לאורך לפחות חמש שנים רצופות הן במכירותיה והן ברווחיותה.
- **התבססות -** השלב בו מתמתן קצב הצמיחה אולם רווחיות החברה נשמרת (גם אם חדלה לצמוח)
- **משבר –** שלב זה מתבטא בירידה בקצב המכירות מלווה בירידה ברווחיות עד כדי מעבר להפסדים ואפילו מצוקה תזרימית.
- **השתקמות –** שלב זה מבטא יציאה מהמשבר יישום תכנית מפנה "Turn Around" וכניסה לצמיחה מחודשת במכירות וברווחיות במשך מספר שנים רצוף.

טבלה 11: טבלת מקרא של 9 מאפיינים ניהוליים

המספר הסידורי שניתן למאפיין	תיאור המאפיין הניהולי
1	הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו
2	דוגמא אישית
3	יכולת הטמעת שינויים בחברה
4	הטמעת שיטתיות בתהליכים
5	חדשנות
6	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בעיתוי נכון
7	תחרותיות בעלויות הייצור
8	איכות השירות ללקוחות
9	ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה

איור 19: סה"כ שכיחות מספר המופעים של מאפייני הניהול במדגם של 26 החברות¹⁶



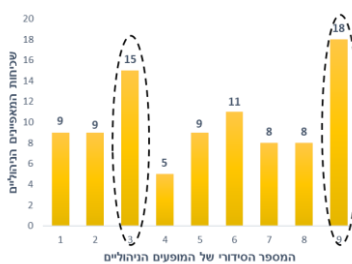
מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

ניתן לראות מהגרף לעיל ששלושת המאפיינים הניהוליים הבולטים הם:

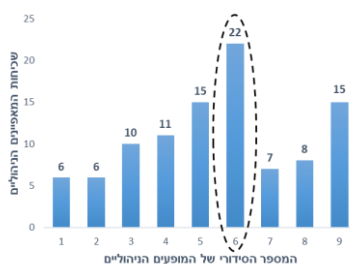
- חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בעיתוי נכון
- הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו
- ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה

איור 20: שכיחות המופעים של מאפייני הניהול במדגם של 26 החברות בהתאם לסדרי העדיפויות

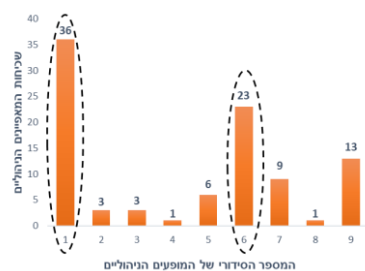
שכיחות מופעי המאפיינים הניהוליים עדיפות 3



שכיחות מופעי המאפיינים הניהוליים עדיפות 2



שכיחות מופעי המאפיינים הניהוליים עדיפות 1



המאפיין הניהולי הבולט בעדיפות ראשונה - הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו וחשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בעיתוי נכון.

בעדיפות השנייה נבחר מאפיין אחד - חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בעיתוי נכון.

¹⁶ המספרים בציר האופקי בהתאם למספר הסידורי שניתן למאפיינים הניהוליים

בעדיפות השלישית המאפיינים הניהוליים שנבחרו היו ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה ויכולת הטמעת שינויים בחברה.

4.3.2 תמונת המאפיינים הניהוליים – לפי השלבים במחזור החיים הארגוני

שלושה המאפיינים הניהוליים לפי שלושה סדרי עדיפות (עדיפות ראשונה, שניה ושלישית) על כל אחת מהחברות

טבלה 12: התפלגות המופעים של המאפיינים הניהוליים לפי שלבי מחזור החיים של החברות

ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בעיתוי נכון	הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו	
13%	13%	28%	ייזום
9%	22%	17%	צמיחה
24%	13%	9%	ביסוס
21%	27%	7%	משבר
13%	8%	25%	השתקמות

טבלה זו מציגה את סה"כ שכיחות המופעים של המאפיינים הניהוליים באחוזים מסה"כ המופעים של המאפיינים הניהוליים, על פי חמשת השלבים במחזורי החיים העסקיים.

טבלה 13: התפלגות מופעי השלבים המאפיינים את מחזור חיי 26 החברות

מספר הפעמים אשר החברות חוו שלב זה	החברות שחוו שלב זה	השלבים המאפיינים את מחזור חיי החברות
כולן פעם אחת	כל החברות (שלב הכרחי בהקמת חברה)	ייזום
כולן לפחות פעם אחת	כל החברות (מעצם היותן חברות בולטות בהיסטוריה של התעשייה המקומית).	צמיחה
כימיקלים לישראל – 3 פעמים	אגיס, אדמה, אוסם, אלביט, אתא, ישקר, כי"ל, נטפים, עלית, פניציה, פרוטרום ותנובה (12 חברות).	ביסוס

השליבים המאפיינים את מחזור חיי החברות	החברות שחוו שלב זה	מספר הפעמים אשר החברות חוו שלב זה
משבר	אביק, אדמה, אוסם, אלביט, אלסינט, אתא, דלתא, חיפה כימיקלים, טבע, טמפו, כיתן, נטפים סאיטקס, פלסטרו גבת, פלסאן, פניציה, תדיראן ותנובה (18 חברות)	חיפה כימיקלים, טבע, כיתן, סאיטקס, פלסטרו גבת, ותדיראן - פעמיים
השתקמות	אלסינט, דלתא, חיפה כימיקלים, טמפו, נטפים, סאיטקס, פלסאן סאסא, פניציה, תדיראן ותנובה (8 חברות)	סאיטקס ונטפים חוו את שלב ההשתקמות פעמיים.

4.4 ניתוח התוצאות

4.4.1 הקשר בין המאפיינים הניהוליים והשליבים המאפיינים את מחזור חיי החברות

לצורך עיבוד תוצאות המחקר זוהו חמישה שלבים משותפים במחזור חיי החברות ובכל אחד מהם איתרנו את המאפיין הניהולי הדומיננטי:

1. שלב הייזום - הבנת התחום והיכולת לתרגמו לחזון עסקי.

ללא יכולת זאת לא תתגבש החברה (לבטח לא אלו שהפכו לחברות בולטות במשק!).

2. שלב הצמיחה - חשיבה אסטרטגית מלווה ביכולת לזהות שינויים בתזמון עסקי נכון.

ללא יכולת זאת לא ניתן יהיה להוביל את החברה לנתיב צמיחה והיא תתקבע בתחום עיסוקה המסורתי ובמודלים העסקיים הוותיקים דבר שמהווה מתכונת בדוקה לקיפאון שמוביל לנסיגה. ניתן לומר שמרבית החברות במדגם חוו בתקופה זו או אחרת תקופת צמיחה אשר הפכה אותן למובילות בתחומן. דוגמאות בולטות הן סאיטקס ואלסינט במחצית הראשונה של שנות ה-80, אדמה בשנות ה-90 עם יציאתה מהמשבר, שטראוס בשנות ה-90 כאשר זיהתה את הפוטנציאל העסקי שנלווה לאקלים הפוליטי הגלובלי ליצירת שיתופי פעולה עם חברות בינלאומיות מובילות בתחום, אתא שמינפה את מיומנותה להיות חברת הטקסטיל המובילה בשוק המקומי בשנות ה-50, פלסן שזיהתה את הצורך למגן את הרכבים ה"רכים" באזורי מתיחות צבאית ועוד.

3. שלב הביסוס - ניהול נכון של הקשר עם בעלי השליטה.

פירושו התבססות החברה במונחי נתח שוק ורווחיות בתחום בה היא פועלת. המשמעות היא שהחברה איננה נסוגה או צומחת (משמעותית). מצב זה יכול להימשך תקופה מסוימת אולם בשלב זה או אחר צפוי להתרחש שינוי או בצורת התחדשות וצמיחה או נסיגה למשבר. שכן נטייתם של בעלי השליטה בשלב זה הוא להפוך את החברה ל"פרה חולבת" (אתא בתחילת שנות ה-80 וכימיקלים לישראל במהלך שנות ה-80) ולמצות את יכולתה לייצר מזומנים או למכור אותה או חלקים ממנה כאשר היא עדיין במצב טוב אולם לא מציגה אופק עסקי אטרקטיבי (סאיטקס ואלסינט בסוף שנות ה-90 או תנובה לאחר המחאה החברתית). בשלב זה ברור שגם חדשנות הופכת חיונית לשמירת רצף הגידול.

4. כניסה למשבר - אי זיהוי בזמן של שינויים או מגמות מהותיות בשוק וניהול לא נכון של הקשר עם בעלי השליטה בחברה.

שלב זה מתאפיין בגלישה של החברה למצב של סכנה קיומית להמשך פעילותה של החברה. החברה מאבדת את כושר התחרות כתוצאה מהיצמדות לדפוסי פעילות לא מעודכנים.

דוגמאות לאי זיהוי בזמן של שינויים או מגמות מהותיות בשוק - סאטיקס ואלסינט במחצית השנייה של שנות ה-80, תדיראן בתחילת שנות ה-90, טבע במהלך העשור האחרון, אדמה במחצית השנייה של שנות ה-80, תנובה לאחר המחאה החברתית ופלאסן סאסא במחצית הראשונה של העשור האחרון.

דוגמאות לניהול לא נכון של הקשר עם בעלי השליטה - אתא במחצית הראשונה של שנות ה-80, מכתשים במחצית הראשונה של שנות ה-80, סאטיקס במחצית השנייה של שנות ה-90, חיפה כימיקלים סביב משבר מיכל האמוניה במפרץ חיפה ופלאסן גבת בעשור הקודם.

5. **שלב ההשתקמות - ניהול יעיל של היחסים עם בעלי השליטה.**

שלב זה מתאפיין בחזרה לצמיחה גבוהה ולרווחיות לאורך מספר שנים רצופות שכן רק אז ניתן לומר שהחברה אכן יצאה מהמשבר. ליציאה מהמשבר נדרש בדרך כלל ניהול קשר טוב עם בעלי השליטה לקבלת גב פיננסי ואת התמיכה הניהולית הנדרשת ליישום תהליך ההשתקמות (Turnaround Process).

בנוסף נדרשת "הבנה של התחום" על מנת לא למקד את התהליך רק בהורדת עלויות המספק מענה לטווח הקצר בלבד לבעיותיה של החברה (דוגמאות של השתקמות מוצלחת ניתן לזהות ביציאתה של סאטיקס מהמשבר אליו נקלעה לקראת סוף שנות ה-80, יציאתה של מכתשים מהמשבר במחצית השנייה של שנות ה-80, יציאתה של תנובה ממשבר הסיליקון במחצית השנייה של שנות ה-90, יציאתה של נטפים מהמשבר בסוף העשור הקודם ויציאתה של פלאסן מהמשבר אליו נקלעה במהלך השנים האחרונות).

5 ניתוח המאפיינים הניהוליים החיוניים על סמך שאלונים שנשלחו למנהלים שנבחרו למדגם

לצורך מיקוד המאפיינים הניהוליים המשפיעים, הוגדרו 11 מאפיינים ניהוליים (ראה טבלה 12). הבחירה נעשתה לאחר סקירה של הספרות המקצועית בנושא. לאחר שהוגדרו המאפיינים תושאל מדגם של ארבע עשר מנהלים בולטים בתעשייה בעבר ובהווה לצורך דרוג חשיבותם של המאפיינים.

לאחר שהוסבר ל"מדגם המנהלים" מהתעשייה מטרות המחקר נשלחה בנפרד לכל אחד מהם רשימת המאפיינים והם נתבקשו לדרג (באופן בלתי תלוי) את החשיבות שהם מיחסים למאפיינים לפי סדר חשיבותם בנוסף נתבקשו להוסיף מאפיין או שניים במידה והם חשים שהוא חסר ברשימה שנשלחה אליהם..

לאחר שנתקבלו תוצאות הדרוג צומצם מספר המאפיינים לתשעה (ראה טבלה מספר 11).

טבלה 14: 11 המאפיינים הניהוליים אשר נשלחו ל"מדגם המנהלים"

תחומי ההשפעה התנהלות החברות	ה"מאפיינים הניהוליים" שהוגדרו
1. מנהיגות	- התוויה ויישום חזון - דוגמה אישית - הובלה והטמעת שינויים
2. תרבות הארגונית	- איכות המנהלים בארגון - יכולת האצלה ושיתוף סמכויות - נכונות הארגון ליטול סיכונים - אימוץ והטמעת שיטתיות בתהליכי הארגון
3. חדשנות	חדשנות טכנולוגית, מוצרית ועסקית
4. האסטרטגיה השיווקית	עיתוי ויעילות התאמת הארגון לשינויים
5. יעילות התפעולית	- תחרותיות מתמדת של עלות הייצור הכוללת - איכות השירות ללקוחות

המנהלים אשר נכללו במדגם המנהלים: מירון מן, רורי בן אסא, ארנון גולדפרב, דני פורת, רמזי גבאי, שאול בן זאב, גבי פוליצר, עוזי איש הורביץ, יעקב זק, מאיר שני, עקיבא מוזס, שלמה יונס, אמיר מקוב, ואילן לויטה.

טבלה 15: חמשת המאפיינים הניהוליים אשר קיבלו את הציונים הגבוהים ביותר ע"י "מדגם המנהלים"

הדרוג	המאפיין הניהולי
1	איכות השירות ללקוחות
2	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי השינויים המחייבים עדכון
* 3-5	שמירה על תחרותיות מתמדת של עלויות הייצור
* 3-5	חדשנות
* 3-5	איכות המנהלים בארגון

*לשלושת מאפיינים אלה ניתן ציון זהה!

6 ניתוח עומק של חברות בולטות בתעשייה המקומית

בכל חברה זוהו אבני הדרך העיקריות לפי התקופות המחזור חיייה, כאשר בכל תקופה נותחה התנהלות החברה מול ה EKSF של התקופה, על מנת לבחון באיזו מידה ידעה החברה להתאים את הניהול לאתגרי התקופה הכלכלית. לאחר מכן נותחו המאפיינים הניהוליים הדומיננטיים (עד ארבעה מאפיינים ניהוליים) בהתאם לתקופות בחיי החברה.

בסוף ניתוח החברות סוכם מספר המופעים של המאפיינים הניהוליים מכל התקופות על מנת את התמונה הכוללת של המאפיינים הדומיננטיים בהצלחת החברה.

6.1 כימיקלים לישראל (כי"ל)

6.1.1 אבני דרך עיקריות בחיי כי"ל

טבלה 16: אבני דרך עיקריות של כי"ל

אבני דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבני הדרך
1. התגבשות חברות המחצבים עד 1968	ממשלת ישראל פעלה לניצול אוצרות הטבע (המוגבלים) המצויים בתחומה: - בשנת 1955 הוקמה בסדום חברת ים המלח על בסיס התשתית של חברת האשלג, אשר תחילתה עוד בראשית שנות השלושים, כיוזמה של משה נובומייסקי. אשר התבססה על גישה חדשנית של ניצול אנרגיית השמש לריכוז התמלחות, תוך שימוש מינימלי בדלקים. - ניהול החברה הופקד בידי רב אלוף במילואים והרמטכ"ל השלישי יעקב מקלף. יעדי החברה הוגדרו כמיצוי המינרליים מתמלחת ים המלח באמצעות הטכנולוגיה שפותחה. ההתמקדות הייתה בהפקת אשלג ובייצור ברום אלמנטרי (מוצר לוואי המיוצר מהתמלחת המתקבלת בתהליך הפקת האשלג) ובמספר תרכובות ברום בסיסיות. - במהלך התקופה הוקמה התשתית אשר אפשרה בהמשך ייצור אשלג בהיקף של למעלה משלושה מיליון טונות אשלג ומאות אלפי טונות של ברום ותרבותיו¹⁷. בשנות ה-60 הפכה קנדה ליצרן האשלג המוביל בעולם (הודות למרבצי האשלג שנתגלו באזור ססקצ'ואן שבמרכז קנדה) והציפה את השוק העולמי באשלג זול. עקב כך לא התאפשר ל"מפעלי ים המלח" באותה עת להציג רווחים והיקף מכירות סביר. - בתחילת שנות ה-60 הוקמה חברת תרכובות ברום. - בסוף שנות ה-60 הוקמה במישור רותם תשלובת לייצור חומצת מלח HCl במטרה לייצר חומצה זרחתית. התכנון היה

¹⁷ באותה עת ייוצרו בסדום בקושי 250 אלף טון אשלג ומאות בודדות של טונות ברום... המפתח לבניית התשתית לכושר הייצור הייתה ההחלטה (הנועזת לעיתה) בהקשר להיקף גודלה של בריכה חמש המהווה את השלב הראשון בתהליך מצוי המינרלים מתמלחת ים המלח.

לייצר חומצה זרחתית בהיקף של עשרות אלפי טונות במונחי תחמוצת זרחן (P_2O_5) באמצעות שילוב של שני תהליכים ייחודיים שפותחו: 1. ייצור חומצה מלחית מהתמלחת השאריתית של תהליך הייצור של אשלג במפעלי ים המלח בתהליך ייחודי שפיתחה חברת אלייד האמריקאית 2. הפקת חומצה זרחתית אשר בה ריכוז תחמוצת הזרחן יהיה גבוהה יחסית (P_2O_5 64% במקום 56%) בתהליך ייחודי שפותח בשנות ה-ששים בתעשיות מחצבי ישראל תמ"י. תהליך זה נועד להתמודד עם התהליך המסורתי של הפקת חומצה זרחתית באמצעות תקיפת סלע פוספט ע"י חומצה גופרתית ובכך לתת מענה למחירי הגופרית הגבוהים ששררו באותה תקופה. בסופו של דבר התשלובת קרסה. עשרות מיליוני דולרים (במונחי שנות הששים!) ירדו לטמיון. התשלובת לא הצליחה לייצר אפילו 20% מכמות וחומצת המלח המתוכננת, התברר שבדיעבד החברה האמריקאית ניסתה לסיים תהליך שטרם יושם במפעל שלם, בתהליך של ראיית ממצע מרחף. עקב השימוש הפזיז בטכנולוגיה ה"מצע המרחף" של אלייד התברר שהתהליך לא הצליח. בהיקף ייצור תעשייתי. זו הייתה הוכחה למקבלי ההחלטות שיש לסמוך יותר על ההנדסה הישראלית ולבדוק מראש תהליכים המיובאים מחו"ל. משבר זה עיכב בכמה שנים את פיתוח הפקת החומצה הזרחתית ממסלע הפוספטים. ■ בהמשך הוקמה חברת פריקלאס ים המלח אשר התמקדה בייצור מגנזיום אוקסיד באיכות מעולה ממגנזיום כלוריד המופק מתמלחת ים המלח. ייצור מגנזיום אוקסיד מתבסס על "תהליך אמון" אשר פותח בשנות הששים ע"י מהנדס ישראלי שעבד במפעלי ים המלח. חומצת המלח המופקת בתהליך אמון נוצלה חלקית לייצור חומצה זרחתית בתהליך מקומי שפותח בתמ"י. ■ בתמנע שמצפון לאילת הוקמה חברה לכרייה תת קרקעית של עופרות נחושת. החברה נוהלה ע"י ינאק (יעקב) בן יהודה. התקופה התאפיינה במחירי נחושת גבוהים ותמנע הציגה צמיחה הן במונחי מכירות והן במונחי רווח ורווחיות. ■ באורון אשר על יד ירוחם הוקמה חברת "פוספטים בנגב" שעסקה בכרייה והשבחה של עפרות פוספט אשר יועדו בעיקר לייצור חומצה זרחתית ודשנים. בהמשך פותחו טכנולוגיות ייחודיות על מנת להעשיר את עפרות הפוספט כדי לאפשר להתחרות בשווקים הבינלאומיים. ■ בחיפה הופעל מחדש מפעל דשנים וחומרים כימיים אשר ייצר ושיווק מגוון דשנים לשוק המקומי.	
■ בעקבות המלצתו של התעשיין היהודי אמריקאי ג'רי סודרסקי נוסד קונצרן כימיקלים לישראל אשר נועד להוות את הזרוע הממשלתית שתרכז את התעשייה הכימית המבוססת על חומרי הגלם בישראל. ההמלצה הייתה פרי יוזמתו של פנחס ספיר, שר האוצר והמסחר והתעשייה דאז לבחון את מצב התעשייה הכימית בארץ. יאנק בן יהודה התמנה למנכ"ל הראשון של כימיקלים לישראל ובמקביל התפטר רב אלוף במילואים מקלף מניהול מפעלי ים המלח ועבר לנהל את המועצה לשיווק פרי הדר. ■ בתחילת שנת 1971 אריה שחר מתמנה למנכ"ל מפעלי ים המלח ומתמקד בארגון וביסוס יוזמותיו של מקלף. בתקופתו	2. הקמת כי"ל וייזום ההשקעות הגדולות בארץ. תחילת הרכישות בחו"ל 1969-1978

של אריה שחר הפכה חברת מפעלי ים המלח לחברת האשלג היעילה בעולם! - בתחילת שנות ה-70 כמעט כל מוצרי הקונצרן התמודדו עם מחירים נמוכים וכדאיות המשך ייצורם הועמדה בספק. במהלך 1974 נפטר מנכ"ל כי"ל הראשון יאנק (יעקב) בן יהודה ומרדכי מקלף חזר כמנכ"ל כי"ל. מטרתו הייתה לבסס קונצרן אשר ישכיל להתמודד עם ענקי התעשייה הכימית העולמית. - במהלך שנת 1974 (בעקבות משבר האנרגיה) מחירי המוצרים מזנקים והמכירות ורווחיות הקונצרן ממריאים (למעט הפעילות במכרות תמנע). ועימם גדלה גם נכונות הממשלה להמשיך ולהשקיע רווחים אלה בתעשיית המחצבים והכימיה המקומית. - מרדכי מקלף הסתער על קונצרן כי"ל כאשר הוא נחוש להופכו לקונצרן בעל מעמד משמעותי בתעשיית הכימיה והמחצבים העולמית. צוות החברה היה מסור ומקצועי מאד ואפשר לממש את חזון זה. יוזמותיו התפרשו בזמן קצר יחסית (כ-4 שנים) על פני מגוון תחומים¹⁸: 1. נפתח מכרה פוספט בנחל צין בכושר ייצור של שני מיליון טונות סלע פוספט. 2. מפעלי תרכובות ברום הועתקו לרמת חובב וכושר הייצור של תרכובות הברום שודרג לעשרות אלפי טונות. 3. קונצרן כי"ל השקיע בהובלה באמצעות קרונות רכבת ואף קיבל אחריות על שינוע המחצבים מצפון הנגב עד לנמל אשדוד (הן במשאיות והן קרונות רכבת) השינוע לאילת בוצע במשאיות. 4. כי"ל קיבלה אחריות על תפעול מסופי הטעינה באשדוד ובאילת 5. כי"ל יזמה הקמת חברת ספנות אשר הובילה וניהלה את ההובלה הימית של מוצרי הקונצרן. 6. כי"ל החלה בהתרחבות גלובלית, כאשר רכשה בסיסי ייצור בחו"ל, לשם ייצור יעיל של מוצרי המשך ממחצבים אשר מקורם בארץ. נרכשה חברת ג'וליני כימי בגרמניה כפילוט לבניית שוק שבוי לדשני זרחן ואשלג באירופה.	
מותו של מרדכי מקלף (מיד לאחר רכישת חברת ג'וליני כימי) יצר "חלל מנהיגותי" בניהול הקונצרן ותנופת היזמות שאפיינה את תקופתו פחתה. בעלי העניין של הקונצרן הגבירו את מעורבותם בהתנהלותו. מעורבותם של בעלי השליטה (שרי הממשלה) לא שיקפה בהכרח את צרכיו של הקונצרן... בעיקר התבטא הדבר בטרפוד רעיונות ויוזמות לרכישת פעילויות משלימות בשווקים בחו"ל. למרות זאת הצליח הקונצרן בהנהגתו של יורם זיו לרכוש שליטה בתחילת שנות השמונים על מפעל לייצור דשני זרחן ואשלג בנמל אמסטרדם (אמפרט), אשר יהווה בהמשך את המנוף לחדירה לשוק דשני הזרחן במערב אירופה.	3. התמקדות בהשקעות בתשתית המקומית עד מכירת גרעין השליטה 1979-1995

¹⁸ מנהיגותו של מקלף מעבר להבנה ולשליטה בתחום שצבר עם הזמן נבעה מאישיותו הייחודית. לכך יש להוסיף את ההילה שאפפה את היותו הרמטכ"ל הצעיר בתולדות צה"ל (בן 31 בשה"כ!), ומערכת היחסים המיוחדת שהשכיל לייצר הן עם בעלי השליטה (קרי השרים הממונים) והן עם הדיקטטוריון והעומד בראשו.

הקונצרן התמקד בהשקעות להרחבת קיבולות ושיפור של כושר הייצור של הפעילות הקיימת בארץ.		4. מכירת גרעין השליטה והסרת המגבלות העסקיות 1996-2012 - בשנת 1992 הונפקו 20% ממניות כי"ל לציבור ובשנת 1995 נמכר גרעין השליטה של כיל לחברה לישראל (25% מהקונצרן) אשר הייתה בשליטתו של שאול אייזנברג ובהנפקה נוספת במהלך 1997 מכרה הממשלה את יתרת מניותיה לציבור ולבעל גרעין השליטה והותירה בידה מנית זהב. החברה לישראל רכשה 17% נוספים ממניות כיל וחברת האשלג הקנדית רכשה כ 14% ממניות כי"ל¹⁹. בשנת 1999 הועברה השליטה על החברה לישראל ממשפחת אייזנברג לאחים עופר ומכאן גם השליטה על כימיקלים לישראל. - עם מכירת גרעין השליטה של הממשלה (בסבב הראשון בשנת 1995) הוסרו המגבלות הניהוליות על הקונצרן אשר אפשרו צמיחה ופיתוח עסקי מוצרים יותר אשר באו לידי ביטוי בהשקעה ברכישות של חברות בחו"ל. - לאחר העברת גרעין השליטה על כיל לאחים עופר התמנה מנכ"ל כי"ל עקיבא מוזס, אשר צמח משורות הקונצרן והכיר את התעשייה ואת השוק לעומק והוביל שורת שינויים ארגוניים ותפיסתיים אשר התאימו את הקונצרן לסביבה העסקית המאפיינת את תחילת המאה ה-21. יוזמותיו התבטאו מחד בחיזוק המאפיינים הקונצרניים במטרה למקסם את היתרונות לגודל ומאידך האצילו דרגות חופש ניהוליות לצורך ניהולן השוטף של היחידות העסקיות. - במהלך התקופה בוצעו סידרת רכישות של חברות בחו"ל בהיקפים של מאות מיליוני דולר²⁰. - החל משנת 2003 התרחשה עליה דרמטית במחירי הסחורות אשר הגיעה לשיאה במהלך 2008. מגמה אשר השתקפה בביצועי העסקיים של הקונצרן ומטבע הדברים גם בזינוק בשווי.
- עקיבא מוזס עוזב את כימיקלים לישראל ובמקומו התמנה סטפן בורגס אשר צבר ניסיון בניהול חברות ענק בתעשייה הכימית בעיקר בתחום ה"כימיקלים העדינים". - במהלך התקופה הוביל בורגס ניסיון אשר לא צלח לשינוי תרבותי של הקונצרן. - בוצעו מהלכים בתחום פיתוח העסקים אשר לא הבשילו לכדי השתלבות עם הפעילויות המסורתיות של הקונצרן. - מחירי הסחורות העולמיות ירדו ובעקבותיהן כמובן גם רווחי כי"ל ושווי השוק שלה.	5. מינוי מנכ"ל מחו"ל שאינו מהקונצרן לאחר 2013	להלן ניתוח
עם עזיבת המנכ"ל מחו"ל הוחלט על מינוי מנכ"ל זמני מוותיקי כי"ל (אשר גרינבאום) ואחר כך מנכ"ל קבוע ישראלי	6. מינוי מנכ"ל ישראלי	

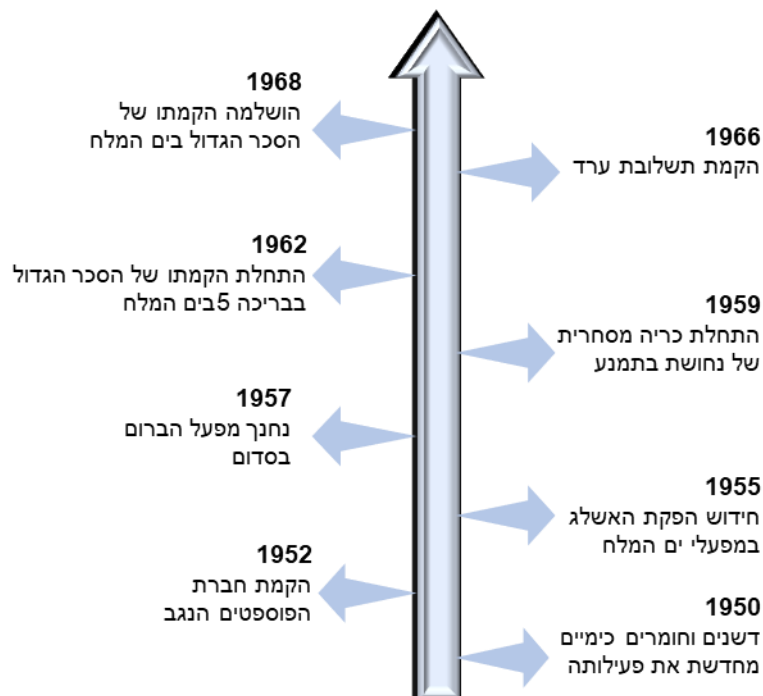
התנהלות החברה בתקופות השונות:

¹⁹ כחלק ממהלך שתוכנן לרכוש בעתיד את כי"ל מהלך שטורפד ע"י הממשלה במהלך 2013 ולפיכך מכרה החברה הקנדית את אחזקותיה בכי"ל בשנת 2018.

²⁰ חברת סופרסטה מעקבי בעירה על בסיס זרחן ב-450 מיליון דולר, סקוטס דשנים מיוחדים ב-300 מיליון דולר, מכרות אשלג באנגליה.

6.1.2 חברת כי"ל במהלך שנות ה-50 וה-60

איור 21: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך שנות ה-50 וה-60



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.1.2.1 פעילות חברות כי"ל לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: הקמת חברות מחצבים שתוצרתם כוונה לשוק העולמי. לפיכך, לא הייתה יכולה להסתתר מאחרי חומות מגן מכסיות, חייבה השקעות משמעותיות. באותה עת ההון היה בלתי זמין ולפיכך חייב תמיכה ואף מעורבות ממשלתית בגיוסו. זמינותו של ההון התאפשרה רק החל מאמצע שנות החמישים עקב הסכם השילומים שנחתם עם מערב גרמניה ותמיכתו של הבנק העולמי.

נגישות לכוח עבודה מיומן: ייזום חברות המחצבים תאם את האסטרטגיה התעשייתית הלאומית שחתרה ליצירת מקורות תעסוקה לגל העלייה שהציף את המדינה בשנות ה-50 וה-60 ואשר מיומנותו בעבודה בתעשייה לא הייתה גבוהה.... לפיכך משנפתרה בעיית גיוס ההון הנדרש, נוצרה אפשרות להעסיק כוח אדם אשר התאפיין במיומנות חלקית וניתן היה להכשירו לעבודה בתהליכי הייצור, **שלרובם** לא נדרשה מיומנות טכנולוגית גבוהה.

נגישות לטכנולוגיות וידע רלוונטיים: חלק מפעילותן של חברות המחצבים והכימיה התבססה על תהליכי ייצור מקובלים ואשר הטכנולוגיה שלהם הייתה ידועה וזמינה. לפיכך לא היה קושי ברכישת ידע לצורך יישומו בחברות. עם זאת ראויים לציון היוזמות לפיתוח תהליכי ייצור לא שגרתיים, שהבולט ביניהן היה החלוקה לבריכות השיקוע, פיתוח האופטימיזציה במעבר בין בריכה לבריכה, הקמת הסכר הגדול שהיה ייחודי וחדשני והתהליכים להעשרת הפוספט הנחות באחוז הזרחן שלו.

נחישות עסקית: במדינת ישראל לא הייתה מסורת של פעילות תעשייתית בינלאומית. בנוסף לכך היה חוסר ודאות קיומית וקשיים ביצוא הסחורות המקומיות, יבוא הציד, חלקי החילוף והתשומות הנדרשות עקב החרם הערבי שהושת על הסחר עם המדינה. כדי לעמד בכל אלה, נדרשה נחישות עסקית בכל הקשור להקמה, פיתוח וחיזוק הפעילות. המוניטין והרקע של שתי דמויות המפתח בפעילות החברות, מקלף כרמטכ"ל לשעבר ובן יהודה כבכיר במוסד, בוודאי תרם גם כן להשגת הנחישות והמחויבות להצלחה.

6.1.2.2 התנהלות חברות המחצבים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית של המנהלים: במהלך התקופה נודעה השפעה רבה לאישיותם של שתי דמויות אשר ניהלו את הייזום וההקמה של מפעלי ים המלח (מרדכי מקלף) ומכרות תמנע (יאנק בן יהודה). אישיותם ומנהיגותם סחפה את התלהבות העובדים ודחפה להזדהותם עם יעדי הארגון. אישיותם חיפתה על חוסר ניסיונם בכל הקשור לניהול התעשייתי. מעורבותם הייתה גדולה והחזון שהציגו גרם לעובדים הבכירים להזדהות עם המטרות ולהתאמץ להגשת במלואן.

הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: במהלך התקופה הושם דגש על הטמעת תהליכי ייצור מסודרים במפעלים. מאחר ולא הייתה קיימת מסורת תעשייתית מסודרת בארץ, בניית תרבות של ייצור תעשייתי מסודר וגיבוש תהליכי ייצור, יצירת יש מאין, היו תנאי הכרחי להפקת מוצרים, אשר יוכלו להימכר בשווקים של המדינות המתועשות. זה היה כרוך בעמידה בתקני האיכות ועמידה בעלויות המקובלות בשווקי הסחורות. הן מקלף והן בן יהודה השכילו להטמיע תרבות של עבודה כדרך חיים ולא כפרק קצר בחיים שבו מגיעים עובדים צעירים או הרפתקנים ופורעי חוק מזדמנים במטרה להרוויח כסף בפרק זמן קצר, כפי שהיה בתחילת פעילותם של המפעלים בתנאי המדבר הקשים.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: את השנה הראשונה למנכ"ליותו הקדיש מרדכי מקלף ללימוד השוק ולהבנת תהליכי הייצור והכרת המתקנים והציוד. הרקע ממנו הגיע לתעשייה ואישיותו אפשרו לו להתקבל ל"מועדון המנהלים הבכירים" של תעשיית האשלג העולמית ולהבין לעומק את הצרכים הנדרשים להצלחה בתחום. לפיכך, הוא אימץ את התפיסה לפיה יש לראות את התמונה הגדולה וארוכת הטווח ולהשקיע בתשתית אשר תתאים לצרכים גם בעוד עשורים. הדוגמא המובהקת הייתה התעקשותו על היקף ההשקעה בבריכה חמש המהווה את השלב הראשון בתהליך מיצוי המינרלים מתמלחת ים המלח. התעקשותו של מקלף בכל הקשור להיקף ההשקעה ולגודל המתקנים אפשר כעבור עשור למפעלי ים המלח למצב עצמה בין יצרני האשלג הגדולים בעולם ולהפוך ליצרן ברומ ותרבותיו מוביל.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: אישיותם של מקלף ובן יהודה אפשרה לגייס את המשאבים הנדרשים להקמת מפעלים בעלי כושר תחרות בין לאומית ולהתמודד מול ספקנות וחוסר אמון בתקופות שפל של השוק. בעיקר שוק האשלג בתחילת שנות הששים.

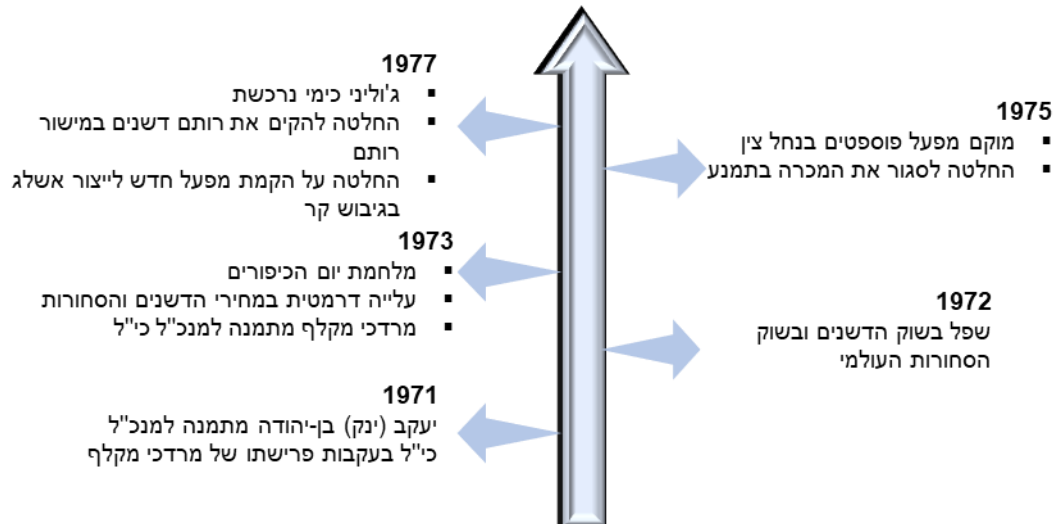
נכונות לקחת סיכונים: לאחר שלמדו את השוק ואת הנדרש על מנת להתמודד בו לא היססו המנהלים להשקיע בהיקפים הנדרשים על מנת לבסס תעשייה תחרותית לאורך זמן, גם כאשר תנאי הפתיחה לא היו מבטיחים: הון לא היה זמין, כוח עבודה לא מיומן ואיכות חומרי הגלם נפלה מזו של המתחרים²¹.

²¹ ייצור האשלג מתחיל ממצוי הקרנליט מתמלחת ים המלח (בבריכה חמש) בתהליך מיצוי אשר לא היה ניסיון תעשייתי מוכח עד אז. בעוד המתחרים באירופה וקנדה הפיקו אשלג ממכרות קרנליט באמצעות תהליכי כריה בהם היה ידע וניסיון.

מרבצי הנחושת היו נחותים בריכוז הסגסוגת לעומת המתחרים וגם ריכוז תחמוצת הזרחן בסלעי הפוספט הייתה נחותה מזו של המתחרים!

6.1.3 הקמת כי"ל וייזום ההשקעות הגדולות בארץ 1969-1978 (תחילת הרכישות בחו"ל)

איור 22: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך התקופה 1969-1978



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.1.3.1 פעילות קונצרן כי"ל לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

קשר טוב עם המערכת הממשלתית: מנהלי כי"ל נהנו מקשר טוב עם המערכת הממשלתית. הקשר התבסס על חברות רבת שנים ועל הערכה עמוקה בעיקר מצד השרים והפקידים הממשלתיים למנהלי כי"ל ולמנכ"לי חברות הבת. לפיכך קיבלו האחרונים את מירב הגיבוי והסיוע שנדרשו לצורך פיתוח וחזקת כי"ל וחברות הבת שלה.

נגישות לטכנולוגיות וידע:

זמינות הידע הטכנולוגי והנכונות למכור את הציוד הנדרש עלתה בעקבות ההתחזקות במעמדה של ישראל. בעקבות כישלונה המדהדד של תשלובת ערד הופקו הלקחים הנדרשים והחברות לא מיהרו לאמץ כל טכנולוגיה "פורצת דרך אשר נודבה" לתעשייה הישראלית. החברות קנו ויישמו מעתה טכנולוגיה מוכחת ולאחר שניתנו לה ערבויות ביצוע. במקביל גבר הביטחון העצמי בכל הקשור ליישום פתרונות יצירתיים ישראלים.

עמידה בדרישות איכות בינלאומיות: מאחר ומרבית חברות כי"ל (למעט דשנים וחומרים כימיים) שיווקו את תוצרתם לתעשייה במדינות המערב המפותחות, תנאי הכרחי לקיומם היה עמידה בתנאי האיכות שהוכתבו על ידי התעשייה הבין לאומית. ההתמודדות עם התקניה הבינלאומית הושגה בהצלחה.

6.1.3.2 התנהלות כי"ל וחברות הבת שלה במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית: הרוח שהשרו מרדכי מקלף וינאק בן יהודה על הארגון התבססה על מנהיגות וכריזמה. בהשפעתם צמח דור של מנהלים אשר הקרינו ידע מקצועי אישי ומנהיגות. גורם זה הידק את רמת ההזדהות של העובדים עם החברה ומטרותיה ואת נכונות העובדים לתרום מעל ומעבר גם בתנאי העבודה הקשים ששררו. התרבות הייחודית שצמחה בחברות כי"ל והאווירה המיוחדת שהתפתחה ובאה לידי ביטוי בשימת הדגש על הקניית התחושה ש'בונים משהו חדש גדול ומיוחד' משכה לעבודה בחברות שכבת ניהול מקצועית וייחודית.

יכולת הטמעה ושינויים בתהליכים: מרכיב חשוב בהצלחת החברות היה היכולת והנכונות לאמץ תהליכים מסודרים אשר אפשרו את הגידול בפריון של החברות אשר היו כאמור חסרות מסורת תעשייתית. במכרות

הנחושת תמנע ובפוספטים בנגב צמח דור של כורים ומפעילי ציוד מכני כבד מיומנים. בים המלח השכיל אריה שחר שקיבל את הניהול על החברה להכניס סדר תפעולי ולקצור את הפירות מהיוזמות של קודמו אשר נראה היה שהקדימו את זמנן.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: כאשר קיבל מקלף את ניהולו של קונצרן כ"ל, הבין שאם הקונצרן חפץ חיים עליו לסגל לעצמו כלים אשר יאפשרו לו ל"שחק במגרש של הגדולים". לפיכך דחף ומימש את המהלכים הבאים: ניצול מהיר של התשתית הקיימת בסדום – דחף את החברה לשאוף לייצר 2 מיליון טון אשלג בניגוד לתוכניות הצנועות יותר שהוגשו לאישורו!

הקמת מפעל נוסף לייצור אשלג בתהליך חוסך אנרגיה (תהליך הגיבוש הקר), בעיצומו של משבר האנרגיה העולמי בשלהי שנות ה-70 של המאה הקודמת.

הגדלת כושר ייצור של הברום ותרבותיו, לשם כך העביר את מפעל תרכובות ברום מבאר שבע לאתר שהוקם ברמת חובב ואישר את רכישת מפעל ברומכימי בהולנד. הרחבת ייצור הברום בים המלח.

הקמת מפעל חדש לכריה והפקת סלע פוספט בנחל צין הבנוי לייצור בהיקף שנחשב דמיוני באותו זמן, עיבוד של יותר משני מיליון טון סלע.

הקמת תשלובת מוצרי המשך לסלע פוספט במישור רותם²².

חתירה נחושה לרכישת בסיסי ייצור של מוצרי המשך לחומרי הגלם המופקים בארץ, בשווקי היעד של הקונצרן, מאמץ שהניב בסופו של דבר בשנת 1977 את רכישת חברת ג'וליני כימי בגרמניה).

גיוון המוצרים והטכנולוגיות של מפעל דשנים וחומרים כימיים - שייצר ומייצר גם היום בסדרות קטנות מגוון דשנים ומוצרים כימיים לשוק המקומי.

לבסוף ההחלטה על סגירת מכרות תמנע שצברו הפסדים כבדים במהלך שנות ה-70 (בניגוד לרווחים הנאים שהיו נחלתה במהלך שנות ה-60), עם כל המשמעות על התעסוקה בעיר אילת והיותה של כ"ל חברה ממשלתית.

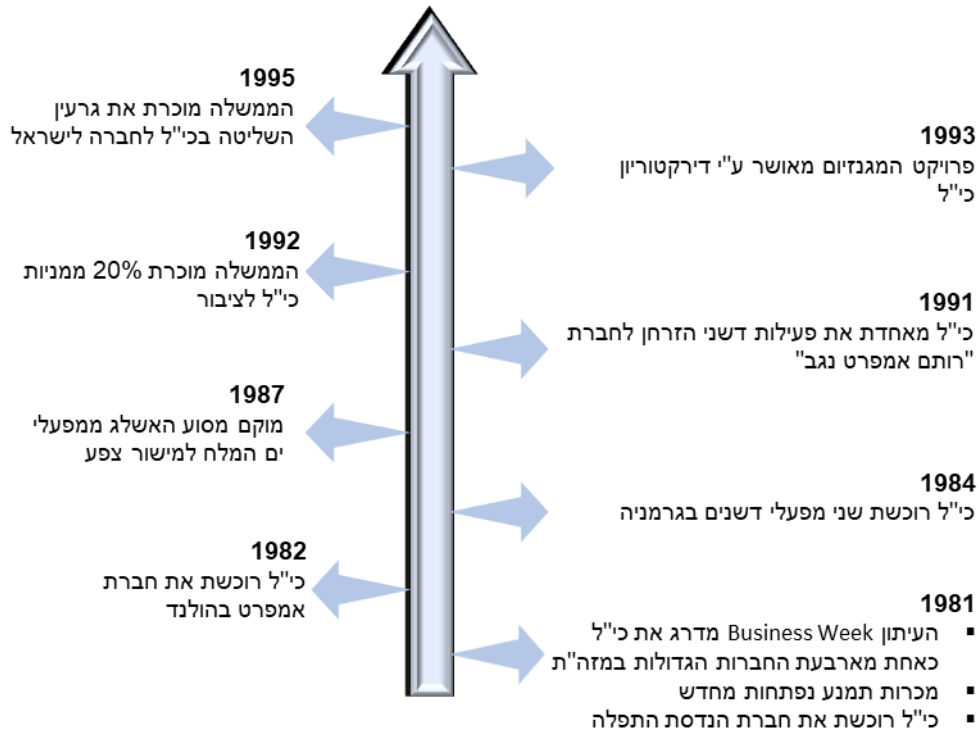
נכונות הארגון לקחת סיכונים: ביצוע המהלכים אשר תוארו בסעיף הקודם היה כרוך בנטילת סיכונים עסקיים. לביצוע המהלכים, אשר כל אחד מהם היה דרמטי בפני עצמו נדרש אומץ, העזה והמנהיגות. נכונותו של מרדכי מקלף לעמוד מאחרי המהלכים לקחת אחריות אישית על מימוש מתוך הבנה שאין אפשרות לבחור בדרך ביניים והצורך בנטילת סיכון המאפיין מהלכים גדולים ומחושבים ואשר כישלונם או חלק מהם עלולה להמיט פשיטת רגל על מרבית חברות הקונצרן לעומת זאת הצלחתם תאפשר ייצור תשתית ומהלכים עסקיים שיאפשרו "קפיצת מדרגה" בפעילות העסקית – כפי שאכן קרה.

מנהיגות נמדדת בנכונות לחלוק עם אחרים את ההצלחות ולקחת אחריות על הכישלונות!

²² מפעל רותם דשנים הוקם על בסיס התשתיות שנותרו מתשלובת ערד שכשלה.

6.1.4 התמקדות בהשקעות בתשתית המקומית עד מכירת גרעין השליטה 1979-1995

איור 23: האירועים המרכזיים של כי"ל במהלך התקופה 1979-1995



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.1.4.1 פעילות קונצרן כי"ל לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

יכולת לנהל תזרים מזומנים בתנאי אינפלציה: כי"ל הייתה מהחברות הראשונות שהחלו לנהל את דוחותיהם הכספיים במונחי דולר. בנוסף עוד בתחילת שנות השמונים יזם הקונצרן הקמת מסלקת מזומנים קונצרנית. בהנהגתו של מנהל הכספים הנמרץ של כי"ל באותה עת (אלחנן פס), נבנו כלים פיננסיים אשר אפשרו לקונצרן להתמודד אם תנאי האינפלציה החריגים ששררו באותה עת.

נגישות להון: היקף ואופי פעילות הקונצרן הצריך גיוס הון ניכר הן לפעילות השוטפת והן לביצוע ההשקעות שנדרשו על מנת לפרוץ לשווקים הבינלאומיים. אולם הבעיות הכלכליות בהן הייתה שרויה המדינה והיחסים שהתערערו עם בעלת השליטה בקונצרן (ממשלת ישראל) הצריכו כלים אלטרנטיביים לממון הפעילות. בזכות המוניטין שצברה והאיתנות העסקית והפיננסית שהוכיח הקונצרן נפתחו קווי אשראי במגוון מוסדות ממון בחו"ל ובאמצעותם ניתן היה להתגבר על מגבלות ההון אשר עדיין אפיינו את השוק המקומי.

הכרה והבנה של השווקים בחו"ל כולל השווקים החדשים שנפתחו באסיה: בזכות ההבנה ששררה בכי"ל ש'עליה לשחק במגרש של הגדולים' הייתה לאנשי השיווק והמכירות של הקונצרן הכרות טובה של השוק במדינות המפותחות. בשל אופיו הריכוזי של השוק הכירו מנהלי חברות הבת של הקונצרן גם את השווקים של מזרח אסיה ומשהוסרו מאוחר יותר בשנות ה-90 החסמים הפוליטיים לא התקשה הקונצרן לפרוץ לשווקים החדשים שנפתחו בפניו.

6.1.4.2 התנהלותה של כ"ל וחברות הבת שלה במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו: במרבית התקופה מצא עצמו הקונצרן ללא מנהיגות במונחים של קביעת יעדים ארוכי טווח וחתימה למימושם. הסיבה לכך נבעה בעיקר מהקשר הלקוי עם בעלת השליטה ממשלת ישראל. הנהלת הקונצרן מצאה עצמה בחילוקי דעות חמורים עם השרים הממונים בעיקר עם השר הממונה ישירות שר המסחר והתעשייה (במרבית הזמן אריאל שרון). מרבית התקופה הייתה הנהלת הקונצרן ובמידה רבה גם הנהלות חברות הבת עסוקות בהגנה על עצמאותם הניהולית. במקביל התמקדו בשימור וחיזוק כושר התחרות של הפעילות השוטפת.

מצב זה השתנה במידה רבה עם מינויו של ויקטור מדינה כיו"ר פעיל של הקונצרן.

ויקטור מדינה הגדיר שני יעדים מרכזיים:

היעד הראשון: הפרטת הקונצרן על מנת לחסום שיקולים פוליטיים במהלך ניהולו של הקונצרן ובאמצעות תהליך ההפרטה הוביל לחיזוק המשטר התאגידי של כ"ל על מנת שיתנהל יותר כקונצרן ופחות כחברת אחזקות.

היעד השני: תנופת השקעות מחודשת אשר באה לידי ביטוי בסדרת פרויקטים שאפתניים²³ אשר נועדו לשנות את אופיו של הקונצרן מייצור ושיווק חומרי גלם ומוצרי המשך בסיסיים (המזוהים עדיין כ- Commodities) לייצור ושיווק מוצרים כימיים עתירי טכנולוגיה מתקדמת. יעד זה מומש בחלקו.

חדשנות: מאחר וחומרי הגלם הבסיסיים, עליהם מתבססת כימיקלים לישראל סובלים מנחיתות לעומת מתחריהם שקדו אנשי המחקר של כ"ל על פיתוח טכנולוגיות השבחה חדשניות והטמעתם בתהליכי הייצור. על מנת לאפשר לקונצרן להתמודד בהצלחה בשווקים העולמיים. לזכות הקונצרן עמדה חברת המו"פ המרכזי תמי, שהכילה צוותים מקצועיים עתירי ידע ויוזמה בדיסציפלינות השונות של כ"ל.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: כפי שהוצג בסעיף הקודם במהלך כ-30 שנה נוהל הקשר עם הממשלה (בעלת השליטה בקונצרן) בהבנה, הרמוניה ואמון הדדי, לגבי החזון והיעדים של הקונצרן. אולם החל מאמצע שנות ה-80 עלו יחסי הגומלין על שרטון.

בעוד שהממשלה שמה את הדגש על חיזוק התעסוקה בדרום הארץ ומינוף הפעילות על מנת להשיג יעדים פוליטיים הנהלת הקונצרן והנהלות חברות הבת הדגישו את הצורך בחיזוק כושר התחרות והשרידות ארוכת הטווח של הקונצרן. ניגודי התפיסות הקשו על התנהלות הקונצרן וחברות הבת שלו בסופה של התקופה.

ניהול שרשרת הערך המוסף: בעוד שחלק מתכנית ההשקעות שהוביל ויקטור מדינה לא התממשה, הרי האסטרטגיה שהובילו חברות הבת של הקונצרן שכוונו לפיתוח פעילות המתבססת על מוצרי המשך לחומרי הגלם המופקים ממשאביה הטבעיים של המדינה (תמלחת ים המלח ומרבצי הפוספט) אכן נשאה פירות. המהלכים העיקריים במהלך התקופה היו:

בתחום הזרחן:

1. הקמת מתקנים לייצור חומצה זרחתית – כושר ייצור שהחל ב 120 אלף טון ובסוף המהלך הגיע ל 400 אלף טון במונחי תחמוצת זרחן. שילוב ידע של מו"פ בחברה ובמרכז המו"פ תמי.
2. הרחבת כושר הייצור של דשני זרחן וזרחן אשלג אשר כללה את העתקת מרכז הכובד העסקי ממכירת המחצב (סלע פוספט) למוצרי המשך בעיקר דשנים על בסיס זרחן ואשלג.
3. כניסה לתחום דשני זרחן ואשלג מיוחדים מסיסים ונטולי כלור.
4. גיוון רמות הריכוז והניקיון של החומצה הזרחתית על מנת שניתן יהיה לגוון את שיווקם בשווקי הדטרגנטים והמזון.

תחום הברום: הכפלת כושר הייצור של מגוון תרכובות ברום בעיקר ברמת חובב.

מינרליים המופקים מתמלחת ים המלח:

²³ סה"כ היקף תכנית ההשקעות שיזמה הנהלת הקונצרן בהובלתו של מדינה הייתה למעלה מ- 1.7 מיליארד דולר במונחי 1991 וכללה כניסה לתחום הפרמצבטיקה, קרמיקה מיוחדת, חומרים מיוחדים וייצור ושיווק מגנזיום מתכתי.

1. הקמת מתקן לייצור ושיווק מגנזיום מתכתי בהיקף של כ-25 אלף טון בהשקעה של מאות מיליוני דולר!
 2. המשך הגדלת כושר הייצור של האשלג - למעלה משני מיליון טון במונחי KCl
 3. הגדלת כושר הייצור של מגנזיה ונגזרותיה.
 4. ייצור ושיווק של מגוון מלחים (להמסת שלג, לשוק המזון ועוד)
- הבראת חברת דשנים וחומרים כימיים:** באמצעות מיקודה בשוק המקומי כמרכז לשיווק והפצת מגוון דשנים וכימיקלים ושילוב חדשנות ביישום הדישון בישראל.
- התפלת מים:** מיקוד פעילותה של הנדסת התפלה בטכנולוגיה מוכרת של אוסמוזה הפוכה. צוות ייעודי פיתח בחברת תמ"י, מכון המחקר והפיתוח הקונצרני את התהליך, תוך שילוב חברת ההתפלה, שיישמה את ייצור המערכות. היישום הגיע לידי מימוש מסחרי עם חתימת חוזה בסוף התקופה עם ממשלת קפריסין כלקוח מסחרי גדול ראשון.

6.1.5 מכירת גרעין השליטה והסרת המגבלות העסקיות 1996-2012

איור 24: האירועים המרכזיים של כ"ל במהלך 1996-2012



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.1.5.1 פעילות קונצרן כ"ל לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: במהלך התקופה אין לקונצרן כ"ל כל בעיה לגייס הון. דרוג האשראי הגבוה של כ"ל נשמר גם בשנים היותר קשות. מרבית מוצרי כ"ל משתייכים לתחום ה- Commodities הנסחרים בשווקים הגלובליים

(Commodity Products) ואשר מחירן נתון לתנודות תקופתיות חריפות.²⁴ לכן הושפע מחזור המכירות כמו גם היקף הרווחים והרווחיות, מהמחיר שהוכתב בשווקים העולמיים במהלך התקופה, ונע בחדות ממחירי שיא למחירים נמוכים.

הכרה והבנה של השווקים החדשים: הקונצרן שימר פעילות במרבית האזורים אותם סימן כיעדי חדירה עסקיים, למעט מזרח אפריקה, שם נכשלה פעילותו של הקונצרן לייזום מכרה אשלג באתיופיה. אי ההצלחה נבע כתוצאה מניהול לא מוצלח של הקשר עם ממשלת אתיופיה. עלות הפרויקט שלא צלח הייתה כ- 170 מיליון דולר.

יכולות משודרגות ביכולות הניהול: במהלך התקופה מאמצת כימיקלים לישראל מאפיינים של חברה גלובלית ונערכת לנהל את הקונצרן במתכונת גלובלית.

ניהול הקשר עם ממשלת ישראל: במחצית השנייה של העשור האחרון הקונצרן לקח על עצמו את האחריות לטיפול בבריכה 5 שעיקרה קציר המלח שהצטבר בקרקעית הבריכה, שמאיים על קיום בתי המלון שעל גדת הבריכה. עלות החלטתה של כי"ל לקחת על עצמה את הטיפול בקציר המלח מוערכת בכ- 7 מיליארד ₪ (קרוב ל 2 מיליארד דולר!). מעבר לכך מתקיים בירור מול הממשלה לגבי גובה התמלוגים הראוי שעל כי"ל לשלם בגין העבר כמו גם בראייה העתידית.

6.1.5.2 התנהלותה של כי"ל וחברות הבת שלה במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעתו: במהלך מרבית התקופה הקונצרן נוהל ע"י עקיבא מוזס, אשר צמח לתפקיד ממגוון תפקידי ניהול אותם מילא. הוא החל לעבוד באמצע שנות ה-70 כתמחירן ב"תשלובת ערד" והתנסה בשלל תפקידי ניהול בחטיבת מוצרי הזרחן אותה ניהל קודם לכן עד למינויו בשנת 1999 כמנכ"ל הקונצרן. במהלך שלושת השנים הראשונות לכהונתו כמנכ"ל כי"ל גיבש בהדרגה את תפיסתו הניהולית לגבי ניהול הקונצרן. בשנת 2002 הכריז על שינוי ארגוני אשר עיקריו היו:

- איחוד המטות של חברות הבנות למטות של שלושה מגזרים: דשנים, מוצרי תעשייה ומוצרי תכלית
- גיבוש מטה מצומצם ומקצועי.
- הוגדרו מרכזי מצוינות קונצרניים אשר תפקידם לשדרג את היכולות המקצועיות של פעילות הקונצרן ברמה הרוחבית.
- השדרה הניהולית של הקונצרן הורכבה ממנהלים אשר צמחו מתוך הפעילות וסגנון ניהולם התבסס על ידע וניסיון אישי שנצבר בתחומי העיסוק של כי"ל במגוון תפקידים.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: כימיקלים לישראל אימצה את גישת מרכזי המצוינות הגלובליים אשר ייעודם להוביל שיפור בביצועים של כלל הארגון הנובעים מהתחום אשר בו מתמחה אות מרכז המצוינות.

נכונות לקחת סיכונים: במהלך התקופה לקיחת סיכונים לא הווה גורם מעקב התפתחות, הנהלת הקונצרן, אשר נשענה על הבנת תחומי העיסוק וניסיון מצטבר, קיבלה תמיכה מלאה מבעלי השליטה.

ניהול שרשרת הערך המוסף: במהלך התקופה התחזקה המגמה של חיזוק שרשרת הערך המוסף לכל אורכה כאשר הדגש מושם על שאיפה לחיזוק ייצורם ושיווקם של מוצרי ההמשך המצויים בקצה "שרשרת הערך המוסף". כלומר מוצרים המתאפיינים בערך מוסף טכנולוגי ושיווקי אשר באמצעותו ניתן לגבות פרמיית מחיר.

6.1.6 מאפייני התקופה שלאחר פרישתו של עקיבא מוזס 2012+

דוגמא אישית: במהלך התקופה גבר המרחק בין שכבת הניהול הבכירה לעובדים. ההערכה העמוקה שאפיינה את יחסם של מרבית עובדי כי"ל לעקיבא ואמונתם ביכולתו לנווט את הפעילות חדלה להתקיים.

²⁴ המוצר המוביל של הקונצרן הוא האשלג, ומחיריו באותה עת נעו בין 250 ל-900 דולר לק"ג במונחי KCI !

תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור: במהלך התקופה נשחק היתרון שאפיין את כיל בכל הקשור לעלויות הייצור של מוצרי הליבה עקב עליה בעלות העבודה ומיקוד תשומת הלב הניהולית ברכישות ומיזמים בינלאומיים ופחות בחדשנות וייעול תהליכי הייצור, כפי שהיה בעבר.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: התפטרו עקיבא מניהול הקונצרן שחקה את הגיבוי וההרמוניה שאפיינה עד אז את היחסים בין הנהלת כ"ל לבעלי השליטה (החברה לישראל ועידן עופר).

6.1.7 סיכום

התקופה	מסקנות מרכזיות
התגבשות חברות המחצבים עד 1968	הצלחת פעילותן של חברות כ"ל נבעה מזיהוי הפוטנציאל העסקי של המחצבים עליהם התבססו ומנחישותם של מנהלי החברות ועובדיהם להקים חברות המסוגלות להתמודד בשווקים הבינלאומיים בתנאים של יש מאין. ובניצול חדשנות טכנולוגית שפותחה בחברות. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: מפעליה של כ"ל הוקמו כי פעילותם השתלבה עם מדיניות הממשלה לניצול המגוון וההיקף המצומצם של המשאבים הטבעיים הקיימים, כאשר המטרות המרכזיות הוגדרו כהכנסת מטבע זר ארצה ויצירת תעסוקה בנגב (אשר הוגדר כאזור בעל עדיפות לאומית עליונה. קידום המפעלים הועצם בעקבות נכונותו של הבנק העולמי לממן מפעלי תשתית בתחילת שנות הששים. הטכנולוגיה לניצול משאבי הטבע הייתה בסיסית ונגישה והוטמעה בהצלחה ע"י עובדי כ"ל בהמשך פותחו תהליכים יצירתיים אשר פיצו על הנחיתות באיכות חומרי הגלם המצויים בישראל.
1968- הקמת כ"ל וייזום ההשקעות הגדולות בארץ. תחילת הרכישות בחו"ל 1978-1969	התבססותן של חברות כ"ל התאפשרה הודות לרכישת הבנה עמוקה של מאפייני השווקים ולנחישותם של האבות המייסדים של הקונצרן. הם השכילו לגבש דור של מנהלים שהזדהה עם החזון שהתוו, ובזכות יכולתם לסחוף אחריהם הן את עובדי הקונצרן והן את בעלי השליטה (ממשלת ישראל והפקידים שייצגו אותה כבעלי העניין). בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: השיפור במצבה האסטרטגי של ישראל הקל על גיוס ההון הנוסף שנדרש. לעיתים זמינותו נוצלה באופן בלתי יעיל בשל הניסיון תעשייתי אשר היה עדיין לא בשל (ראה כישלון תשלובת ערד!) במרבית התחומים צברו מהנדסי ואנשי הפיתוח של הקונצרן ביטחון והעמיקו בשיפור התהליכים המקובלים בעולם לטובת חיזוק התחרותיות.
התמקדות בהשקעות בתשתית המקומית עד מכירת גרעין השליטה 1979-1995	- כ"ל הצליחה לצלוח את מערכת היחסים הקשה עם הממשלה אשר אפיינה את התקופה בזכות התשתית שהוקמה במהלך שנות ה-70 והזדהות העובדים עם החזון שגובש. - נקודת התורפה בח"י הקונצרן באותה עת היו מינויים בכירים אשר סבלו מחוסר רקע בתחום ולפיכך התקשו לגבש חזון ויעדים הניתנים למימוש. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: מטה הקונצרן היה הראשון במדינה לנסות להפיק "לימונדה מלימון האינפלציה" והקים את המסלקה הקונצרנית על מנת לנצל את היתרונות לגודל הקונצרניים ליצירת יתרון יחסי פיננסי.

	המהפך הפוליטי לא היטיב עם התנהלותה של כי"ל והחל משנת 1985 פעלה כי"ל מול בעלים (ממשלת ישראל) אשר העדיפו שיקולים פוליטיים קצרי טווח מול אופק תעשייתי ארוך טווח.
מכירת גרעין השליטה והסרת המגבלות העסקיות 1996-2012	שיפור הקשר עם בעלי השליטה אשר לווה בהבנה טובה יותר של היכולות והמגבלות של הקונצרן אפשר לגבש יעדים אתגריים אולם ברי השגה. אשר עוררו מחדש את הזדהות עובדי כי"ל ומנהליה עמם. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: השינוי בסביבה העסקית אשר בא לידי ביטוי בהפרטת השליטה על הקונצרן ובפתיחה של שווקים חדשים אשר היו חסומים עד כה בפניו (השוק ההודי, השוק הסיני ומזרח אירופה) מצא את כי"ל ערוכה ובשלה הן לשינוי בתרבות הניהולית שנדרשה והן לפריצה לשווקים שנפתחו בפני מוצריה.
מינוי מנכ"ל מחו"ל שאינו מהקונצרן לאחר 2013	במהלך התקופה הוכח שנודעת חשיבות רבה לניהול פעילותו של הקונצרן ע"י מנהלים המחברים למסורות ולתרבות שייחודה את הקונצרן, אשר ימיו כימיה של המדינה. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: הנהלת כימיקלים לישראל זיהתה בזמן את השינוי באווירה שיצרה המחאה החברתית וגילתה גמישות בכל הקשור לשיפור מעמדה של המדינה בהסכמי ההפרטה אשר נחתמו בשנות ה-90 (אשר נבעה מלהיטותה של הממשלה להפריט את הפעילויות האפשריות). גמישות זאת התבטאה בראש ובראשונה בכוננות הקונצרן לקחת על עצמו את האחריות בכל הקשור לטיפול בעלית מפלס התמלחת בבריקה חמש ובהסכמה לפתוח את הסכמי התמלוגים (אם כי לאחר תהליך בוררות).

טבלה 17: שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח

אבני דרך המאפיינים הניהוליים (עד ארבעה מאפיינים לתקופה)	תקופה ראשונה התגבשות חברות המחצבים עד 1968	תקופה שנייה הקמת כי"ל ההשקעות הגדולות תחילת הרכישות בחו"ל 1969-1978	תקופה שלישית ההשקעות בתשתית המקומית עד מכירת גרעין השליטה ב-1995	תקופה רביעית מכירת גרעין השליטה והסרת המגבלות העסקיות 1996-2012	תקופה חמישית מינוי מנכ"ל מחו"ל שאינו מהקונצרן לאחר 2013	מספר המופעים של המאפיין	מספר המופעים במספר "תתי התקופות"
הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעתו	+	+	+	+		2	0.3
דוגמא אישית	+	+			-	3	0.5
יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים	+	+				2	0.3
חדשנות		+	+			1	0.2
חשיבה אחת טווח זיהוי שינויים		+				1	0.2
תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור					-	1	0.2
איכות השירות ללקוחות	+						
ניהול הקשר עם בעלי השליטה			+	+	?	4	0.7
איכות המנהלים בארגון							
נכונות הארגון לקחת סיכונים	+	+		+		3	0.5
עלות חומרי הגלם האסטרטגיים							
ניהול שרשרת הערך המוסף			+	+	+	2	0.3

+ השפעה חיובית מובהקת
 - השפעה שלילית מובהקת
 ? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה הכללית המתקבלת:

אופיו של הקונצרן מחייב בעיקר ניהול נכון של היחסים עם בעלי השליטה וקשור לאישיותם ואופי מנהיגותם של המנהלים המובילים את הפעילות.

6.2 חברת טבע תעשיות פרמצבטיות

6.2.1 אבני דרך עיקריות בחיי טבע תעשיות פרמצבטיות

טבלה 18: אבני דרך עיקריות של טבע תעשיות פרמצבטיות

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך
1. טבע של שנות ה-50	אסיא / o.l.a. חברה משפחתית של שלושה שותפים (אשר קשורים גם בקשרי משפחה) מתנהלת באופן סולידי בשוק המקומי. היא ממוצבת כאחת מחמשת חברות התרופות המובילות בשוק המקומי²⁵.
2. רכישת חברת צרי בתחילת שנות ה-60	חברת אסיא מפנימה את הצורך בצמיחה באמצעות רכישת חברות, כפועל יוצא מכך חברת צרי נרכשת לצורך הגדלת נתח שוק וגיוון סל המוצרים.
3. אסיא צרי רוכשת את טבע והופכות לחברה ציבורית	חברת אסיא מתנתקת מתרבות חברה משפחתית ומאמצת התנהלות אופיינית לחברה ציבורית. באמצעות רכישת חברת טבע והכניסה שנלוותה לכך לשוק ההון המקומי (מתבצע "מיזוג הפוך" עם חברת טבע הנסחרת בשוק ההון). החברה מאמצת את שמה של טבע והופכת לחברה המובילה בשוק התרופות המקומי.
4. רוכשת את אביק ב-1989	טבע רוכשת את החברה השנייה בגודלה במשק (חברת אביק) והופכת לחברה המרכזית בשוק התרופות המקומי לאחר שקודם לכן כבר רכשה את איקאפארם, פלנטקס (מחטיבת הכימיה של כור) ואת חברת טרבינול – כתוצאה מכך אין לטבע יותר לאן לגדול בישראל!
5. בסוף שנות ה-80 יוזמת את הקמת שותפות TAC ביחד עם חברת Grace Lemmon. ורוכשת את חברת ההחלטה להשקיע בפיתוח תרופת מקור (הקופקסון)	- טבע מאמצת אסטרטגית חדירה לשווקי התרופות הגנריות (של המדינות המפותחות) באמצעות רכישות ענק במונחי אותה תקופה (עשרות עד מאות מיליוני דולר). הדגש מושם על השוק האמריקאי. - טבע מבססת שני מנועי צמיחה: 1. תרופות גנריות (המנוע המרכזי). 2. כימיקלים פעילים (מנוע משני). - טבע מחליטה להמר על פיתוח תרופת מקור לטרשת נפוצה (Multiple Sclerosis) תרופת הקופקסון, פיתוח של מכן וייצמן
6. בסוף שנות ה-90 מתגלים כשלים בניהול הגלובלי	טבע מבצעת רכישות גדולות ונועזות אולם לא עדיין לא ערוכה לשילובם וניהולם היעיל. החברה מגבשת תהליכים מובנים לביצוע מהיר ויעיל של "בדיקות נאותות" "Due Diligence" ושימוש מושכל בכלים פיננסיים לצורך ביצוע רכישות ומיזוגים של חברות אשר התאימו לאסטרטגיה של טבע. נראה שלא

²⁵ חמשת החברות המובילות באותה תקופה היו: טבע, פיסאן (בהמשך איקאפארם), צרי, אביק ואסיא

הוקדשה מספיק תשומת לב לפיתוח כלים לניהול שוטף של החברות הנרכשות וליצול הסינרגיות שזוהו טרום הרכישות...	
טבע נכנסת לתחום הפיתוח הייצור והשיווק של תרופות מקור. החברה מבססת את פעילותה על שלושה אדנים עסקיים: 1. תרופות גנריות – אשר נותר תחום הליבה 2. חומרים פעילים - המהווים עומק אסטרטגי לפעילות הגנריקה 3. תרופות מקור אשר אפשרו לטבע להציג קפיצת מדרגה מבחינת רווחיות החברה. הכניסה לתחום "תרופות המקור" חייבה את טבע להיערך באופן שונה בכל הקשור לייצור ושיווק התרופה (בהמשך התרופות), כאשר הדגש מושם על שיווק באמצעות תועמלנים ופיתוח תהליכים גלובליים.	7. טבע מקבלת את אישור ה FDA לשיווק הקופקסון (תחילה בשוק הצפון אמריקאי)
עידן ה"מגה רכישות": טבע נכנסת לתחום עסקאות הענק – מספר מיליארדי דולר כל עסקה! הדגש מושם על איתור חברות תרופות (גנריות, תרופות מקור ויצרניות של חומרים פעילים) וניצול עודפי המזומנים הנוצרים כתוצאה מניהול מוצלח של שיווק תרופת הקופקסון והשקות של תרופות גנריות תחת בלעדיות לתקופה מוגבלת (Paragraph IV) בהתאם לכללי ה-FDA. הרכישות אינטנסיביות, לפחות רכישה גדולה בשנה, כאשר דומה שהיעד שסומן הינו חתירה למעמד של מובילות של השוק הגנרי. טבע מתקשה לעכל את הרכישות ואיננה משכילה להטמיעה כיאות חלק מנכסי החברות שנרכשו. דומה שהדגש הניהולי במהלך התקופה מושם יותר על מתן מענה לציפיות שוק ההון אשר מתאפיין במהלכים מוטי טווח קצר ובינוני במקום גיבוש חזון עסקי והטמעתו בחברה ובהמשך ביצוע מהלכים הנגזרים ומוסברים ממנו בהמשך. במהלך התקופה החברה משדרת חוסר יציבות ניהולית כאשר במהלך 15 שנים התחלפו שישה מנכ"לים (מהם שניים שהוגדרו מראש כזמניים).	8. העשור הראשון של המאה ה-21 שרביט הניהול מועבר מאלי הורביץ לישראל מקוב. עידן המגה רכישות מתחיל עם רכישת חברת סיקור כאשר בעקבותיה ביצעה החברה "קפיצת מדרגה" בהיקף וקצב רכישותיה ועברה לביצוע רכישות בהיקף של מיליארדי דולרים
במהלך העשור השני של המאה ה-21 מתברר להנהלת טבע שהחברה איבדה חלק גדול מיתרונותיה התחרותיים בתחום התרופות הגנריות וכי קרב מועד פקיעת הפטנט של "פרת המזומנים" (תרופת קופקסון). טבע מנסה לטפל בבעיה באמצעות רכישת ענק (גם במונחים עולמיים) המסתיימת ב"פארסת אקטביס" כאשר בסיומו של תהליך רכישתה מתברר ש: ▪ בדיעבד הרכישה אינה ממנפת את טבע – סל מוצרים לא תרם במיוחד להוספת ערך לחברה. ▪ עיתוי הרכישה היה לא נכון – בדיוק התפתח בשוק האמריקאי סנטימנט שלילי לגבי חברות הגנריקה ובנוסף הלקוחות של טבע בארה"ב (רשתות בתי	9. ניסיון להשתלטות עוינת על מיילן ולאחריו "רכישת אקטביס"

המרקחת הגדולות) חיזקו את כוח המיקוח שלהן מול טבע באמצעות תהליכי רציונליזציה. ▪ במחיר הלא נכון – לאור מה שהצגנו בשתי הנקודות הקודמות אין ספק שהמחיר היה מופרז (למעלה מ-40 מיליארד דולר) ▪ במבנה רכישה לא נכון – רכישת אקטיביס בוצעה ברובה במזומן, מעשה שהעמיד בסימן שאלה את איתנותה הפיננסית של טבע לאחר שהתבררה חולשתה של העסקה. קדם לכך ניסיון כושל לביצוע השתלטות עוינת כל חברת מיילן, החברה השנייה בגודלה בשוק הגנרי העולמי. במהלך זה הושקעו כ-1.6 מיליארד דולר.	
▪ מינוי מנכ"ל זר (לא ישראלי ולא יהודי). טבע מנסה להתייצב, אופייה הישראלי של החברה עומד בספק. האתגרים העיקריים העומדים היום בפני טבע הם: ביצוע מהלכי התייעלות עמוקים - על מנת להבטיח את המשך קיומה של טבע. שירות החוב הענק של טבע – במקביל למהלכי ההבראה נדרשת יצירתיות בכל הקשור לניהול הפיננסי על מנת לעמוד בהחזר חובות. מיקוד אסטרטגי – החברה נדרשת להגדיר מחדש את האסטרטגיה העסקית שלה ולמצב עצמה מחדש בתחומי הפעילות של השוק הפרמצבטי. התמודדות משפטית עם התנהלות עסקית, לכאורה לא תקינה, במהלך העשור והאחרון. המשך אופייה הישראלי של החברה – החברה נדרשת להחליט האם ניתן לשמר את ליבת הפעילות של החברה בארץ והאם הדבר משתלב עם שימור אופייה של טבע כחברת תרופות גלובלית.	10. קרב ההישרדות של טבע: החברה מנסה להשתקם ולשרוד כחברה מובילה בתחום הפרמצבטיקה.

להלן ניתוח התנהלות החברה בתקופות השונות:

6.2.2 טבע במהלך שנות ה-50 תחילת שנות ה-60

6.2.2.1 פעילותה של אסיא לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: חברת אסיא פעלה כרשת בתי מרקחת אשר הייתה פעילה עוד מראשית המאה לפיכך פעילותה התבססה על תזרים המזומנים החופשי שייצרה החברה במהלך השנים.

נגישות לכוח עבודה מיומן: התבססה על רוקחים אשר עבדו ברשת מזה זמן אשר חלקם הגיעו ארצה עם העלייה של שנות ה-30 ממרכז אירופה .

נחישות עסקית: תחילת התקופה (ראשית שנות החמישים) הייתה תקופה קשה לכלכלת המדינה. סל התרופות שנצרך היה מצומצם ומרבית האזרחים התקשו לשלם עבור התרופות המבוקשות. מאחר ופעילותה של אסיא

נשענה על מסורת ומוניטין בני חמישים שנה, הצליחה החברה לצלוח את התקופה הקשה ואף למצב עצמה כאחת מחברות התרופות המקומיות הבולטות.

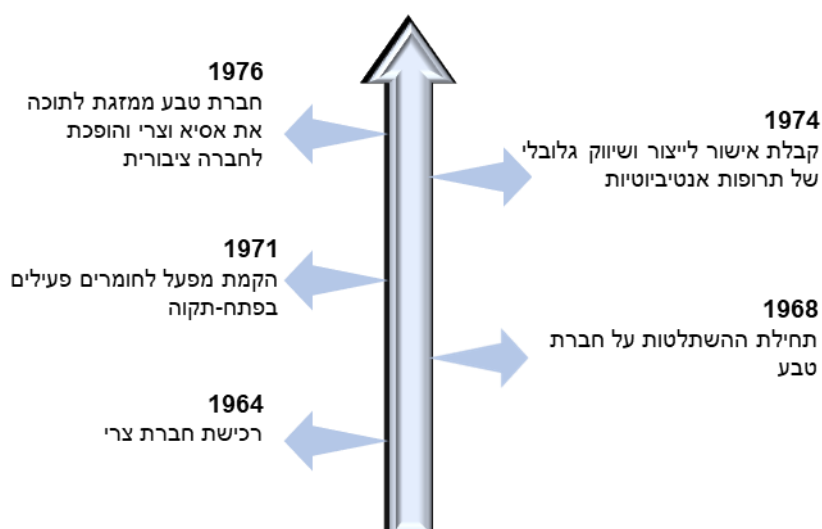
6.2.2.2 התנהלותה של חברת אסיא במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו: חברת אסיא הייתה בבעלותם של שלושה יזמים אשר היו קשורים ביניהם בקשרי משפחה (משפחות סלומון לוין ואלשטיין). השותפים ליוו את פעילותה עוד מתחילת המאה והכירו היטב את השוק. המיקוד הניהולי היה ב"ביסוס הפעילות הקיימת" בעיקר חיזוק ושימור הקשר מול הלקוח העיקרי קופת חולים כללית.

תחרותיות בעלויות הייצור: החברה השכילה לשרוד ואף להתבסס הודות להקפדה על השליטה של עלויות התפעול, התבססות על הון עצמי, התמצאותו של נחמן סלומון בשוק התרופות ויכולתו לרכוש אותן בעלות תחרותית.

6.2.3 תחילת הרכישות בשוק המקומי 1964 – 1976

איור 25: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 1964-1976



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.2.3.1 פעילותה של אסיא לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: אסיא שהופכת ל אסיא / צרי ולבסוף לקבוצת טבע זיהתה את נתיב הצמיחה באמצעות רכישת מתחרותיה על מנת להגדיל במהירות את נתח השוק המקומי וליעל את עלויות התפעול. לצורך זה נדרש גיוס הון. טבע השכילה לגייס הון ציבורי בתנאים נוחים על מנת לבצע את האסטרטגיה שגובשה. החברה יצרה קשרים עם גופי ממון מקומיים: כלל, דנות, כור והבנק למסחר והגדילה משמעותית את זמינות ההון שנדרש לחברה. העובדה שקבוצת טבע נסחרה בשוק ההון המקומי והגיוס הנרחב של ההון הזר, נוצל להתנתקות מהתרבות של חברה פרטית ולא־מומן מנגנוני ניהול המקובלים בחברה ציבורית!

נגישות לטכנולוגיות וידע חדשים: באמצעות סידרת הרכישות בשוק המקומי התאפשרה הרחבה וגיוון של הידע הטכנולוגי ושל התשתיות התפעוליות. רכישתה של חברת טבע אפשרה לצרף לשורותיה אנשי מקצוע מן השורה הראשונה בתחום הפרמצבטיקה כמו גם הקמת מפעל חדש בירושלים והרחבת מגוון התרופות המיוצרות.

6.2.3.2 התנהלותה של חברת אסיא במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו: בעקבות ניתוח אסטרטגי שנערך בחברה הגיעה הנהלתה למסקנה שהשוק המקומי מורכב ממספר רב של חברות קטנות ומאידך מרוכז בצד הביקוש (מספר מצומצם של רוכשים גדולים). לפיכך החליטה החברה להוביל את מהלך הקונסולידציה של התעשייה הפרמצבטית המקומית.

הנהלת החברה שהייתה עד כה שמרנית באופייה שוכנעה ע"י אלי הורביץ (חתנו של נחמן סלמון המנכ"ל ואחד משלושת הבעלים) לאמץ אסטרטגיה אגרסיבית של מיזוגים ורכישות תוך נטילת סיכונים מאוד מחושבים, על מנת להפוך לחברת התרופות המובילה בשוק המקומי.

הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים העסקיים: כפועל יוצא מאסטרטגיית הרכישות שאימצה החברה וכחלק מהמהלכים אשר החלו להתבשל לקראת העתיד. הושקעה תשומת לב בבניית תרבות ניהולית חדשה אשר התבטאה ב:

- שימוש מושכל בתמחיר ככלי לתכנון וקבלת החלטות.
 - אימוץ תהליך מובנה של הכנת תקציב שנתי כמתווה להתנהלות השוטפת של החברה בשנה המתוכננת²⁶.
 - הכנת תוכניות עסקיות כהכנה לביצוע מהלך עסקי משמעותי.
 - מאמץ מתמיד לכפיית שפה עסקית משותפת לארגון המתרחב.
- ניהול הקשר עם בעלי השליטה:** הושקע מאמץ רב לרתום את בעלי השליטה לאסטרטגיה שהוגדרה ע"י ההנהלה ולשלבם כחלק בלתי נפרד מהתהליך שהנהלה הובילה אם כי הפעם כחברי דירקטוריון ולא בעמדה ניהולית.

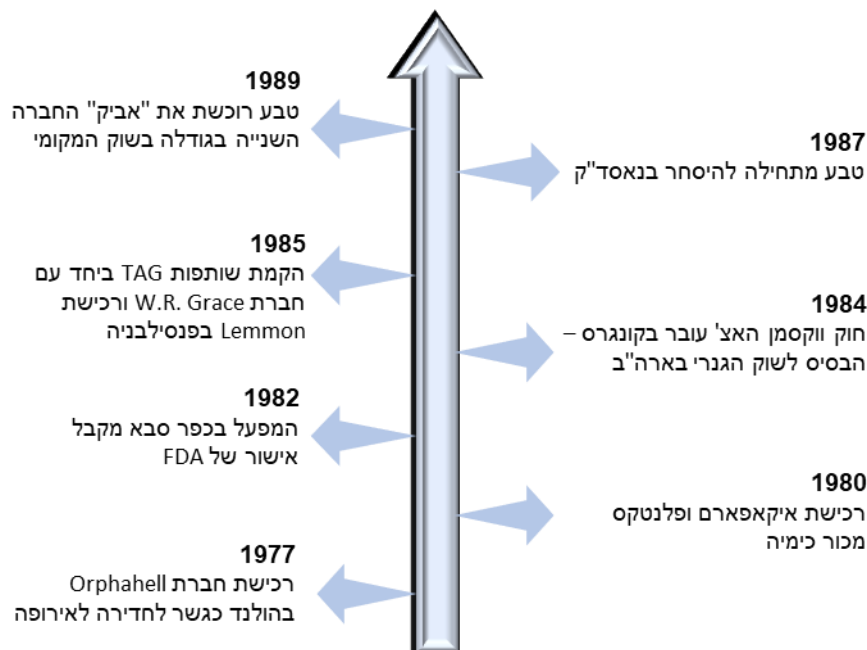
6.2.4 טבע פוגשת את "תקרת הזכוכית" בשוק התרופות המקומי 1976-1988

החברה בונה את התשתית לפריצה המתוכננת לחו"ל.

חברת אסיא משנה את שמה לטבע.

²⁶ טבע אימצה ולא במקרה את המונח הכנת "תכנית עבודה" במקום הכנת תקציב, אשר לטענת אלי הורביץ התאים יותר למוסדות ממשלתיים מאשר לחברה עסקית.

איור 26: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 1976-1988



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.2.4.1 פעילותה של חברת טבע לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: טבע מעמיקה את קשריה עם שוק ההון המקומי ובמקביל נרשמת למסחר בבורסת הנסדאק בניו-יורק. באותה עת רוכש איל ההון רוברט מקסוול את מניות כור בטבע מהלך אשר הגביר את איתנותה הפיננסית וחיזק את החופש הניהולי של ההנהלה.

טבע השכילה לצאת מפילתו העסקית של מקסוול ללא פגיעה בעסקיה.

עמידה בדרישות איכות בינלאומיות: רכישת חברות איקאפארם ופלנטקס הביא לשילוב תשתיות ייצור ברמה הגבוהה ביותר שהייתה קיימת בארץ באותה עת. תשתית זו אפשרה בהמשך ייצור תרופות לשוק הגנרי שהתפתח בארה"ב.

יכולת ניהול תזרים המזומנים בתנאי אינפלציה: טבע הסתגלה יפה להתנהלות בתנאי האינפלציה הגבוהה ששררה באותה עת. לא ידוע על פגיעה בהתנהלות השוטפת של החברה כתוצאה מהסביבה האינפלציונית בה פעלה החברה.

6.2.4.2 התנהלותה של טבע במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו

הנהלת טבע מסמנת שני יעדים:

- לטווח הבינוני - השלמת ההשתלטות על השוק המקומי ולשם כך המשיכה החברה באיתור יעדי השתלטות מקומיים. לאחר רכישתה של חברת אביק עמד נתח שוק התרופות המקומי של טבע על יותר מ-65%.
- לטווח הארוך – הכנת התשתית לפעילות בינלאומית בשוק הפרמצבטי הגנרי של המדינות המפותחות עם עדיפות מובהקת לשוק האמריקאי. לצורך זה הוכנה תשתית אשר נועדה לתמוך ביעד החדירה לשוק

הגנרי האמריקאי הן ברמה הארגונית, הן באמצעות הכנת התשתית לגיוס ההון הנדרש (ההרשמה לנאסד"ק) והן במישור התפעולי.²⁷

דוגמא אישית: את אסטרטגיית הצמיחה של טבע במהלך 26 שנים מ-1976 עד שנת 2002 הוביל פורמלית מנכ"ל טבע אלי הורביץ, ובאופן בלתי פורמלי עוד עשר שנים לפני כן. סגנונו הניהולי התבסס על מנהיגותו הבלתי מעורערת אשר התאפיינה בשליטה עמוקה ורחבה בפרטים, הבנת הדינמיקה של הסביבה העסקית המקומית והעולמית ודוגמא אישית אשר התבטאה בהתנהלות צנועה והקפדה על שליטה בעלויות.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים

עוד בתחילת שנות השמונים בדיון אסטרטגי פנימי שקיימה טבע בהובלת ד"ר אהוד גלר (שהיה באותה עת משנה למנכ"ל טבע). במהלך הדיון זוהתה המגמה של חדירה אפשרית של יצרניות תרופות המקור לשוק המקומי עקב החלשות החרם הערבי ושחרור החסמים לפעילות ישירה בשוק. מאידך הוצגו השינויים שעובר שוק התרופות האמריקאי²⁸ בעקבות חוק Waxman Hatch והשוק הפרמצבטי הגנרי האמריקאי סומן כיעד צמיחה מרכזי.

בשנת 1980 ניצלה טבע את מצוקת קונצרן "כור" ורכשה את עסקי הפארמה (איקאפארם) והכימיה הפרמצבטית (פלנטקס) של "כור כימיה".

בשנת 1989 טבע מנצלת את המשבר שנוצר עם העברת הניהול מהאב המייסד לדור השני בחברת "אביק" ורכשה את החברה, אשר הייתה עד אותה עת החברה השנייה בגודלה בשוק המקומי ובכך השלימה את השתלטותה על שוק התרופות המקומי.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: מעבר להגדרת הכלים והמהלכים הנדרשים לניהול חברה שהפכה גדולה ומרכבת, עקב מנכ"ל טבע ברמה האישית הצמודה ביותר אחר יישום הלכה למעשה אחר השינוי בתרבות החברה.

6.2.5 טבע חודרת בהצלחה לשווקים של התרופות הגנריות בארה"ב ומערב אירופה 1989-2002

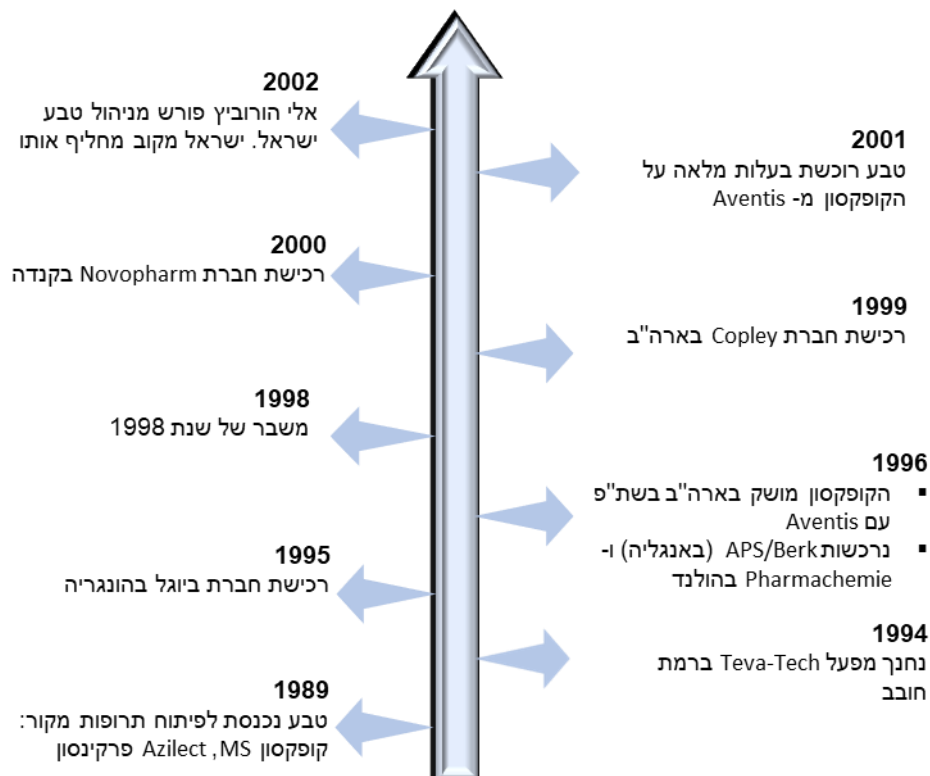
בנוסף טבע משיקה תחום פעילות נוסף תחום תרופות המקור (תרופת ה"קופקסון" לטיפול בטרשת נפוצה MS (Multiple Sclerosis)).

²⁷ אשר באה לידי ביטוי בסדרת המהלכים הבאים:

- הקמת שותפות TAG עם חברת הכימיקלים העולמית W.R Grace ורכישת חברת התרופות Lemmon הממוקמת סמוך לפילדלפיה שבפנסילבניה ארה"ב.
- רכישת חברת Orphahell שבהולנד.
- קבלת אישור ה-FDA בשנת 1982 למפעל בכפר סבא.
- חיזוק חטיבת הכימיה הפרמצבטית – Teva Active Pharmaceuticals Ingredients
- חיזוק מערך המו"פ הגנרי
- אימוץ נוהלי הדיווח וכללי החשבונאות של ה-IFRS וה-GAAP האמריקאי.

²⁸ חוק Waxman Hatch שעבר בסנאט האמריקאי ופרסום עקרונות ה-Orange Book ע"י ה-FDA אשר הגדירו את העקרונות לפעילותו של שוק התרופות הגנריות בארה"ב.

איור 27: האירועים מרכזיים של טבע במהלך 1989-2002



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.2.5.1 פעילותה של חברת טבע לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: טבע מעמיקה את קשריה עם שוק ההון המקומי ובחול"ל. בעקבות ביצועיה העסקיים המצוינים, מניית טבע משגשגת ובאותה תקופה מוטבע הביטוי "טבע היא מניית העם" מאחר וההשקעה בטבע נחשבת להשקעה בטוחה המבטיחה תשואה מכובדת לאורך זמן. בתחילת 1990 נסחרה המנייה בבורסת נאסדק לפי 0.7 דולר למנייה ובתחילת 2002 מגיע לשווי של 16 דולר למנייה!

נגישות לטכנולוגיה וידע חדשים: טבע השכילה למנף באופן יעיל את רכישותיה בחול"ל לגיוון והשבחה של הטכנולוגיות שהיו בשליטתה: ייצור חומרים פעילים באמצעות תהליכי תסיסה (כפועל יוצא של רכישת ביוגל שבהונגריה), ייצור תרופות בהזרקה (בעקבות רכישת Pharmachemie שבהולנד), פיתוח טכנולוגיות שחרור מושהה בעקבות צרוף יזמים עם ידע ייחודי בנושא מיישראל אריזת תרופות בטכנולוגיית Blister (בעקבות רכישת Berk/ APS בבריטניה).

באותה עת טבע פיתחה מיומנות לפיתוח תרופות מקור עד קבלת האישור לשיווקם (במהלך שנת 1996 התקבל האישור לשיווק הקופקסון בארה"ב).

הכרה והבנה של השווקים החדשים: החדירה המואצת לשווקים של צפון אמריקה ומערב אירופה חייבו את טבע להיערך לניהול חברה הפועלת באזורים שונים ובתרבויות שונות. הצורך בהתאמת החברה לפעילות במתכונת גלובלית גרם לטבע לאמץ שיטות ניהול חדשות אשר ענו על המורכבות הניהולית והתפעולית שנוצרה.

יכולות משודרגות ביכולות הניהול: העתקת מרכז הכובד העסקי לחול"ל חייב את שדרוג יכולות הניהול של ההנהלה הבכירה בטבע ואת התאמתם ליכולות ניהול של חברה גלובלית אשר כללו:

- אימוץ של השפה האנגלית כשפת ההתכתבות הפנימית של החברה.
- ניהול פיננסי כולל של שווקים עם מגוון מטבעות ומגוון חוקי מיסוי ורגולציות.

- העברה מוסדרת של ידע מאתר לאתר
- ניהול כולל של שרשרת אספקה מורכבת
- ניהול תפעולי כולל על פי מרכזי מצוינות ויחידות עסקיות.

6.2.5.2 התנהלותה של טבע במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית: הפיכתה של טבע לחברה גלובלית במהלך התקופה, הגידול והגיוון בהיקף פעילותה היו מלווים בפיתוי להתנתק מהמסורת הצנועה ספק סגפנית שאפיינה את טבע כאשר התמקדה בשוק המקומי. אולם מנכ"ל טבע אלי הורביץ הניח שמאחר ועסקי הליבה של טבע הם פרמצבטיקה גנרית התנאי המרכזי להצלחה הוא שליטה על העלויות הכוללות והקפדה על איכות המוצר והשירות ללקוחות. הדרך למצוינות בתחומים אלו עוברת דרך מנהיגות ודוגמא אישית של העומד בראש הארגון / החברה. טבע המשיכה במסורת של הקפדה על גיונים ששירתו צניעות וחסכנות מאידך החברה לא חסכה בהשקעות שאמורות לבסס תשתית לפעילות יעילה ואיכותית בכל התחומים ובכל השווקים בהן פעלה.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: כניסת טבע לתקופה של רצף רכישת חברות גרמה לכך שהדגש הניהולי התמקד בהליך האיתור והרכישה של חברות מתחום הפרמצבטיקה הגנרית והכימיה הפרמצבטית. אולם לטבע חסר את הניסיון הנדרש להטמעה גלובלית ויעילה של חברות ואימוץ יעיל של תרבות ניהול גלובלית. התוצאה באה אמנם לידי ביטוי בגידול משמעותי בהיקף הפעילות אבל הסינרגיות התפעוליות שזוהו (והיוו למעשה את הסיבות להצדקת מחירי הרכישות) לא הובאו לידי ביטוי בקצב ובסדרי הגודל שתוכננו. כתוצאה מכך חוותה טבע במהלך שנת 1998 משבר אשר התבטא באי עמידה בציפיות השוק לגבי ביצועיה העסקיים. כפועל יוצא מכך איבדה מניית טבע במהלך השנה 1998 50% משוויה (מ- 8 דולר למנייה לכ- 4 דולר). כחלק מהפקת הלקחים מהמשבר הוקמה חטיבת האינטגרציה בראשותו של ישראל מקוב, אשר תפקידה היה להטמיע את עקרונות הניהול הגלובלי בקבוצה.

בנוסף לכך הבינה החברה שחסר לה את הניסיון והידע הנדרש לפיתוח שוק ושיווק תרופות מקור ולכן תנאי הכרחי להצלחת החדרתה של תרופת הקופקסון לשוק מצריך שיתוף פעולה עם חברה בעלת ניסיון בתחום. לפיכך, עם קבלת האישור לשיווק התרופה, נחתם הסכם שיתוף פעולה עם חברת "אוונטיס" Aventis בתחום השיווק והמכירות של הקופקסון בשוק האמריקאי (בהמשך גם האירופאי)²⁹

תחרותיות מתמדת בעלויות התפעול: טבע המשיכה במסורת אשר באה לידי ביטוי מחד בהקפדה על גיונים ששירתו צניעות וחסכנות ומאידך לא חסכה בהשקעות שאמורות לתמוך ולבסס תשתית לפעילות יעילה ואיכותית בכל התחומים ובכל השווקים בהן פעלה.

כחלק מההיערכות להובלה בעלויות התפעול טבע חיזקה את החטיבה הכימית המייצרת את החומרים הפעילים לתרופות. נבנתה חטיבה כימית חזקה בהובלתו של מנהל צעיר ונמרץ (מרן מן). החטיבה פעלה במתכונת גלובלית שהתבססה הן על העקרון של מכירת חומרים פעילים בעלות אטרקטיבית למתחרותיה של טבע והן למגוון אתרי ייצור התרופות של טבע. מודל זה העניק לטבע מספר יתרונות:

1. ההתבססות על "שוק שבוי" גדול אפשר התמחות הן באיכות הייצור והן בעלויות הייצור.
2. אספקת חומרים פעילים למתחרותיה של טבע אפשרה הצצה והבנה של תוכניות הפיתוח שלהן ומעקב אחר מכירותיהן הצפויות.
3. שליטה טובה יותר על העלויות לכל אורך "שרשרת הערך המוסף".
4. יתרון בניהול המו"פ של מוצרים חדשים.

איכות השירות ללקוחות: בד בבד עם הגידול בהיקפה ומורכבותה של הפעילות התחזק הצורך להקפיד על איכות השירות הניתן ללקוחות אשר בא לידי ביטוי בארבעה ממדים מרכזיים:

²⁹ במהלך שנת 2001 טבע קנתה את חלקה של אוונטיס בפעילות הקופקסון

1. איכות המוצר - נושא עליו אין פשרות בתחום.
2. עמידה בתאריכי האספקה - נושא מהותי בתחרות המהווה רכיב חשוב במוניטין הספק.
3. מגוון המוצרים
4. מחיר תחרותי של המוצרים³⁰

³⁰ המחיר ללקוח הסופי משקלל גם את מגוון ההנחות וההטבות אותן מעניק הספק ללקוחותיו

6.2.6 פרישתו של אלי הורביץ ותקופת ה"מגה רכישות" 2002-2014

איור 28: האירועים מרכזיים של טבע במהלך 2002-2014



*כולל התחייבות של חברת Barr ב- 1.5 מיליארד דולר

מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.2.6.1 פעילותה של חברת טבע לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: טבע מעמיקה את קשריה עם שוק ההון המקומי ובח"ל, אשר נשען על מוניטין עסקי מצוין. לפיכך טבע לא התקשתה לגייס הון לצורך מימון פעילותה השוטפת ולרכישות ענק אשר בוצעו בפרקי זמן שהלכו והתקצרו. הבנקים בארץ ובעולם התחרו ביניהם על הזכות להעניק אשראי לטבע...

מיומנות בניהול כוח אדם מיומן: לטבע אין כל קושי לגייס את העובדים הטובים ביותר בתחומים הדרושים לה גם כאשר השכר שהחברה שילמה היה נמוך במעט מהשכר המקובל בשוק. דבר המוסבר במוניטין שצברה החברה ובעיקר מהתגמולים מעבר לשכר ממנו נהנו העובדים (אופציות, הטבות אחרות צמודות ביצועים והאווירה המיוחדת והאתגרית אשר אפיינה את פעילות החברה). החברה גם השקיע מאמצים בהשבחת הידע של העובדים ובהעברה מובנית ומסודרת של ידע וניסיון שנצבר לכל אתרי הפעילות של החברה.

יכולת ניהול חברות גלובליות: טבע הייתה מהחברות הראשונות בארץ אשר התמודדו עם מורכבות הניהול הגלובלי. החברה חיזקה את משקלו של הניהול הגלובלי אשר התאפיין באימוץ כלים ניהוליים גלובליים:

היבטים תפעוליים – פעילות על בסיס הפרדה בין ניהול מרכזי מצוינות גלובליים ומנהלי אתר מקומיים. ניהול מושכל של שרשרת האספקה בראיה גלובלית וארוכת טווח (הגדרת סל מוצרים עתידי, מחקר ופיתוח, ייצור על בסיס הערכות שיווקיות ותאום בין מרכזי הייצור ומוקדי המכירות של היחידות העסקיות).

היבטים פיננסיים – ניהול תזרים מזומנים בראיה גלובלית, אופטימיזציה גלובלית של המיסוי תכנון ובקרה על בסיס יחידות עסקיות ומרכזי המצוינות.

היבטים תרבותיים – חיזוק שכבת המנהלים הגלובליים, הטמעת שפה עסקית תאגידית וחיזוק ההזדהות הכוללת של עובדי החברה עם יעדיה וערכיה של טבע.

6.2.6.2 התנהלותה של טבע במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: הפיכתה של טבע לחברה גלובלית במהלך התקופה, הגידול והגיוון בהיקף פעילותה חייבו את טבע לאמץ תרבות של התנהלות תפעולית התואמת חברה גלובלית. מרבית התקופה המשיכה החברה להתנהל כאשר היא מתבססת על שלוש רגליים עסקיות:

1. פרמצבטיקה גנרית – תחום אשר במהותו הינו בעל מאפיינים מקומיים, אשר הותאם לניצול יתרונות לגודל שאמורים היו להיווצר עקב הרכישות. הפעילות התבססה על מרכזי מצוינות תפעוליים גלובליים (מו"פ, תפעול והפצה פנים ארגונית) ובעוד שהשיווק והמכירות נעשו במתכונת של יחידות עסקיות מקומיות אשר קיבלו אחריות על הרווח וההפסד של האזור.

2. חטיבת הכימיה הפרמצבטית (Teva Active Pharmaceutical Ingredients) שפעלה כחברה גלובלית בתחילת התקופה ומכרה חומרים פעילים הן למרכזי המצוינות התפעוליים של טבע והן לחברות פרמצבטיות מתחרות. אולם בסוף התקופה הוכפפה ניהולית לפעילות הפרמצבטית הגנרית.

הפעילות הפרמצבטית הגנרית דורשת כאמור אימוץ קפדני ויעיל של תהליכים תפעוליים מורכבים אשר יאפשרו מכירת סל מוצרים רחב, אטרקטיבי המתבסס על השקות מתוזמנות של מוצרים איכותיים ועלויות ייצור תחרותיות אשר אמורות לנצל את היתרונות לגודל שנוצרו בעקבות הרכישות.

בדיעבד התברר שטבע התחילה לאבד את כושר התחרות שלה בתחום במהלך התקופה עקב אי עמידה ביעדי הסינרגיה שעמדו מאחרי הרציונל של רכישות הענק שבוצעו.

טבע ביססה עצמה כחברת פרמצבטיקה גנרית גלובלית מובילה אולם סל המוצרים שהציעה הפך לפחות אטרקטיבי.

על מנת להתמודד עם החיסרון היחסי בתחום עלויות הייצור, טבע ניסתה לבסס את התחרותיות שלה על:

- השקות מוצרים תחת בלעדיות לתקופת זמן מוגבלת בשוק האמריקאי תוך ניצול תקנות פרק IV Paragraph IV בספר הכתום של ה-FDA.
- השקה ראשונית של מולקולות מורכבות בשוק האירופאי.
- כניסה לתחום התרופות הביולוגיות (ביוגנריות) תחום משלים לתרופות על בסיס פיתוח כימי.
- בתקופתו של ד"ר ג'רמי לוין נעשה ניסיון למקד את פיתוח הפעילות הגנרית לתרופות NTE תרופות גנריות ממותגות.
- גיוון גיאוגרפי של שווקים בתחום הגנרי.

3. חטיבת תרופות המקור אשר במהלך התקופה קיבלה אחריות הן על המו"פ של תרופות המקור והן על השיווק והמכירות. החטיבה שהיא בעלת אופי גלובלי עשתה חיל בהחדרת תרופות הקופקסון

לשוק. אולם בעוד ששיווק הקופקסון הצליח מעל ומעבר למצופה³¹ טבע לא השכילה לפתח מוצרי מקור נוספים אשר ישתוו להיקף המכירות של הקופקסון. בסוף העשור, בעקבות רכישת חברת ספלון אשר אמורה הייתה לספק סל מוצרי מקור עם סבירות גבוהה לאישור ה-FDA (הימור שכשל במבחן התוצאה), צומצמה פעילות המו"פ של מוצרי המקור בארץ.

תחרויות מתמדת בעלויות הייצור: כאמור במהלך התקופה התברר שטבע מנהלת את רכישותיה באופן יעיל ונחוש אולם לא השכילה להטמיען ביעילות בפעילותה השוטפת ולפיכך הגורם המרכזי אשר אמור לעמוד מאחרי הפעילות הפרמצבטית הגנרית (סל מוצרים רחב אטרקטיבי ובעלויות תחרותיות) נשחק עם הזמן. מצב זה לא הוצף ולא הפריע לרווחיות מאחר וטבע נהנתה מההצלחה של פיתוח שוק הקופקסון אשר חיפה על הכשלים שהסתמנו בהטמעת רצף הרכישות

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: הקשר הטוב שאפיין את הנהלת טבע עם מועצת המנהלים שלה התערער במהלך התקופה. תחילת התקופה התאפיינה בחריקות בהעברת ה"מקל הניהולי" בין אלי הורביץ לישראל מקוב. הקשר הטוב וההשלמה ביכולות הניהוליות ומאפייני המנהיגות אשר אפיין את הקשר ביניהם בעשור הקודם נחלש עם "העברת המקל". במהלך התקופה (12 שנה) סבלה החברה מאי יציבות ניהולית אשר התבטא בהתחלפותם של ארבעה מנכ"לים! וניהול של שני מנכ"לים שהוגדרו מלכתחילה כזמניים לפרקי זמן ארוכים יחסית. נקודה נוספת שיש להדגיש היא העובדה שישראל מקוב היה למעשה המנכ"ל האחרון אשר הכיר לעומק את טבע, שירת בה שנים רבות לפני מינויו למנכ"ל ונתפס כמנהיג עסקי המזוהה עם החברה כמו קודמו. כאשר יתר המנכ"לים הובאו בהמשך מבחוץ והיכרותם את החברה והסביבה העסקית בה פעלה החברה הייתה מצומצמת יותר!

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: נראה שהבעיה של טבע במהלך התקופה לא הייתה ביכולתה לקחת ולהתמודד עם סיכונים אלא ביכולתה לזהות בזמן את השינויים שהתחוללו בסביבתה העסקית ולהתאים עצמה לסביבה העסקית החדשה בה מצאה עצמה פועלת.

אימוץ אסטרטגיית סעיף IV (Paragraph IV) קצר הצלחה לטווח קצר בלבד בתחילת העשור, כאשר החל מאמצע העשור הראשון של המאה ה-21 אימצו חברות המקור טקטיקה שכונתה "Authorized Generic" אשר עיקרה היה מתן רישיונות אקסקלוסיביים לחברות גנריות לייצר ברישיון תרופות מקור בטרם פג הפטנט שלהן. טקטיקה זו עיקרה הרבה מאטרקטיביות ההשקות במסלול ה-Paragraph IV.

שוק התרופות עבר שינוי מהותי בתהליכי הפיתוח והייצור מתרופות כימיות לתרופות ביולוגיות. טבע התקשתה להתאים עצמה בזמן וביעילות לשינוי.

מצוקת הקופקסון מסתמן במלוא הבהירות במהלך העשור השני של המאה ה-21. הניסיונות להאריך את תקופת הפטנט ולהרחיב את תכולתו מצליחים רק באופן חלקי. למרות מאמציה של טבע למצוא לקופקסון תחליף, לא נמצאו תרופות מקור כאלו (תרופת ה-Azilect שפותחה עם הטכניון והושקה מצומצמת בהרבה מבחינת היקף מכירותיה). ההימור על רכישת חברת Cephalon לא הצדיק את התקוות שתלו בו. למען האיזון יש להדגיש שהקושי למצוא תחליף נאות לתרומת הקופקסון רק מעצים את ההצלחה הכבירה של אנשי השיווק של הקופקסון בהחדרתו לשוק!.

הפעילות בחלק מהמפעלים בישראל מצטיירת כבעיה. במפעלים בירושלים ובכפר סבא הושקעו סכומי עתק אולם עלות הייצור של המוצרים הגנריים במפעלים אלו נעשית פחות ופחות תחרותית והנהלת החברה מתקשה לטפל בבעיה.

סל התרופות הגנריות העתידי גם הוא מצטייר כפחות איכותי מהתקופות הקודמות.

החברה איננה מתחדשת בקצב מספק בכל הקשור לאסטרטגיה העסקית שלה.

³¹ בתחילת התקופה טבע רכשה את חלקה של חברת אוונטיס בפעילות הקופקסון

אם זאת במהלך כל התקופה הציגה טבע בדוחותיה גידול מתמיד במכירותיה וברווחיה!!! גידול שהיה יותר חשובנאי ופחות עסקי!

איור 29: הרכישות הגדולות של טבע מול התפתחות מחיר המניה במהלך 2004-2011



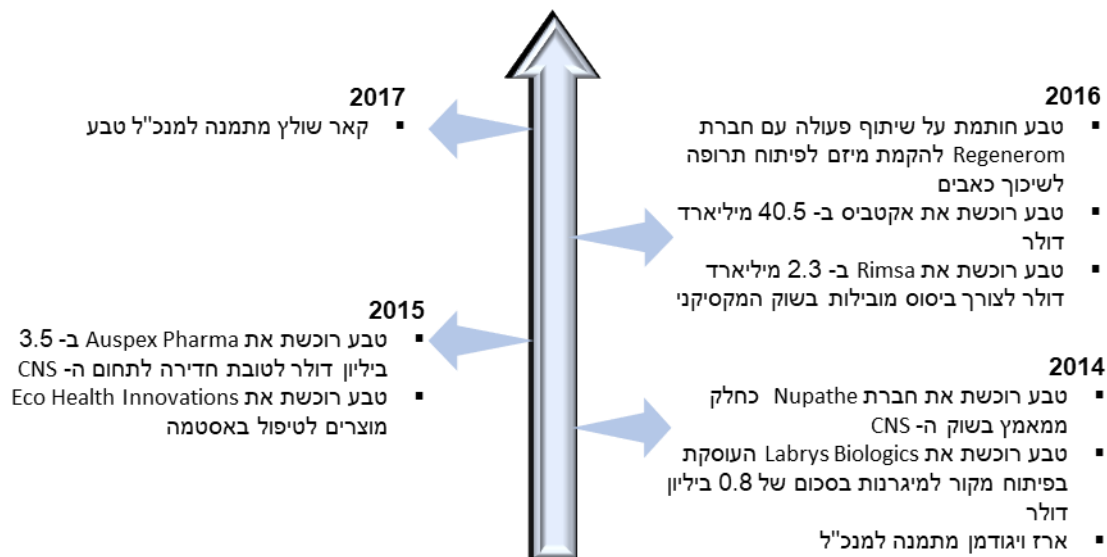
מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן על נתונים מתוך אתר הבורסה

על פי "מבחן השוק" אשר מתבטא בערך שהשוק העניק לחברה לאורך זמן, זו הייתה תקופה טובה לחברה. טבע השתלבה ב"מגרש של הגדולים". ההיקף והנועזות של רכישותיה הלך וגבר ומרכישות בהיקף של מאות מיליוני דולר אשר אפיינו את התקופה הקודמת (אשר היקפם היה גם כן אתגרי במונחי חברה ישראלית) עברה החברה להיקף רכישות של 5-10 מיליארדי דולר! השוק הגיב באופן אוהד למהלכים האתגריים הללו:

- שווי המניה נסק מ- 15.5 דולר למניה בתחילת שנת 2002 ל- 44.6 דולר בתחילת 2014.
- שווי השוק של טבע עלה במהלך התקופה מ- 9.5 מיליארד דולר בתחילת 2002 ל- 49.8 מיליארד דולר בתחילת 2014 כלומר השוק הגיב בעליה של כ- 40 מיליארד דולר על השקעה בהיקף רכישות של כ- 35 מיליארד דולר...

6.2.7 התקופה הדרמטית 2014-2018

איור 30: האירועים המרכזיים של טבע במהלך 2014-2018



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.2.7.1 פעילותה של חברת טבע לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

הכרת הרגולציה החדשה: בעקבות המחאה החברתית מתחזקת הדרישה מהממשלה לבחון מחדש את ההטבות שמקבלות חברות הענק הפועלות בארץ, כחלק מהמאמץ להרחיב ולשמר את פעילותן בשוק המקומי. חברת טבע ניצלה היטב את ההטבות שהעניק לה החוק לעידוד השקעות הון להרחבת פעילויות הייצור והמחקר והפיתוח בארץ ובתמורה נהנתה משיעורי מס מופחתים וממענקים אשר הטיבו במידה ניכרת עם תזרים המזומנים שלה ועם הדוחות הכספיים שהציגה (בעקבות זאת ההשלכות על שווי המניה).

נגישות להון: בתחילת התקופה טבע ממשיכה להעמיק את קשריה עם שוק ההון המקומי ובחול"ל. טבע לא נתקלת בקושי לגיוס הון ובתנאים הטובים ביותר הקיימים בשוק. בהמשך בעקבות כישלון עסקת אקטביס אשר נעשתה ברובה באמצעות מזומן שגויס הורד דרוג האשראי של החברה ל-BB שהוא דרוג נמוך כמעט כמו אג"ח זבל!

6.2.7.2 התנהלותה של טבע במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית: במהלך התקופה מתחזקת המגמה של שחיקת ההתבססות על המנהיגות והדוגמא האישית של הצוות המוביל בחברה. הפערים בתנאי העסקה בין הדרגים בחברה העמיקו באופן ניכר (כחלק מהמגמה במדינה ובעולם). הניכור בין דרגי הניהול הבכירים לעובדי החברה גבר ונראה שגם רמת ההזדהות של העובדים עם האסטרטגיה של החברה קהתה.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: מצד אחד הנהלת טבע הייתה מודעת לסיכונים העומדים לפתחה של החברה עקב פקיעת הפטנט על הקופקסון ועקב השחיקה המתמשכת בכל הקשור לכוש התחרות של התרופות הגנריות בעקבות ירידה באיכות צנרת המוצרים העתידית ובעיקר עקב המשך העלייה בעלויות הייצור. מצד שני החברה ניסתה לפתור את הבעיה באמצעות רכישות ענק אשר יאפשרו את השבחת ערכה של טבע באחת. שיאה של הפעילות היה הניסיון הכושל לבצע רכישה עוינת של המתחרה מרכזית של טבע (חברת מיילן) בו השקיעה טבע כ-1.6 מיליארד דולר ולאחריה רכישת הענק של חברת אקטביס (חטיבת המוצרים הגנריים של חברת אלרגן) בכ-40.5 מיליארד דולר כאשר מרבית עלות הרכישה נעשתה במזומן ולא בהחלפת מניות על מנת שהרכישה לא תשפיע בהמשך על הניהול של טבע ועל האופי הישראלי של החברה.

בנוסף ניהול הרכישה לקה כמעט בכל הפרמטרים בהם נבחן מהלך משמעותי כזה:

- עיתוי הרכישה היה בתקופה בה החל "סנטימט שלילי" בשוק המרכזי של טבע שוק התרופות הגנריות בארה"ב. במהלך הרכישה הצהירו שני המתמודדים לנשיאות ארה"ב שיפעלו נחרצות להורדת מחירי התרופות הגנריות. עובדה זו לא מונפה להורדת מחיר הרכישה
- במהלך התקופה עבר צד הביקוש של השוק (רשתות בתי המרקחת וחברות הביטוח) תהליך רציונליזציה אשר כתוצאה ממנו התמזגו חלק מהלקוחות ושיפרו את כוח המיקוח שלהן מול חברות התרופות.
- איכותו של סל המוצרים של חברת אקטיבס כמו גם צנרת המוצרים שבפיתוח לא הייתה מן המשובחות ותרומת הרכישה התמקדה בעיקר בהגדלת נתח השוק של התרופות שהיו קיימות כבר בטבע.
- מרבית הסכום של הרכישה בוצעה במזומן דבר אשר גרם לטבע ליטול על עצמה את מרבית הסיכון הנלווה לביצוע עסקת הענק (סיכון אשר בדיעבד התממש).

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: מאחר והשליטה על חברת טבע מבוצרת למדי בעלי השליטה בחברה מיוצגים בעיקר באמצעות מועצת המנהלים של החברה. היחסים בין הדירקטוריון להנהלת החברה שאמורים להיות מבוססים על איזון ובקרה סבלו מדומיננטיות מוחלטת של הנהלת החברה. חברי הדירקטוריון אשר ברובם היו בעלי רקע ניהולי עשיר אך לא בתחומים הרלוונטיים לפעילות טבע. לפיכך לא השכילו לבצע בחינה ובקרה יעילים של המהלכים שהובילה הנהלת החברה ולשאול את השאלות הקשות טרם ביצוע המהלך הדרמטי של רכישה של חברת אקטיבס...

נכונות הארגון לקחת סיכונים: להנהלת החברה לא הייתה בעיה לקחת סיכונים עסקיים נראה שהבעיה הייתה בניתוח ההשלכות של התממשות הסיכונים על טבע. מניית טבע השלימה ירידה מ-70 דולר למניה ב-7 לאוגוסט 2015 (לאחר ההודעה על עסקת אקטיבס) ל-11.4 דולר למניה עם כניסת קאר שולץ לתפקיד מנכ"ל טבע בנובמבר 2017 ול-8.2 דולר למניה באמצע יוני 2019!!!

בימים אלה טבע מצויה בעיצומו של מהלך אסטרטגי המכוון לצמצום עלויות המתבסס על שילוב של הפסקת ייצור מוצרים לא רווחיים וצמצום חד של הוצאות הנהלה והמו"פ וסגירת מפעלים לא יעילים.* מאז חודש דצמבר 2017 הפחיתה טבע את מספר העובדים ב-6200. טבע צמצמה את קצב ההוצאות ב-1.5 מיליארד דולר במהלך שנת 2018.

*קאר שולץ צוטט בראיון לעיתונות: "לטבע יש 80 מפעלים, אך לו היה עלי להקים את החברה היום לא הייתי מקים יותר מ-8 עד 10 מפעלים" ...³²

6.2.8 סיכום

טבלה 19: סיכום הפרק על טבע

התקופה	מסקנות מרכזיות
ההישרדות בשנות ה-50	▪ עוצמתה של אסיא נבעה מיכולתה לחדש מוצרים (יחסית למתחריה) באמצעות יכולת הקניינות של המנכ"ל נחמן סלומון. ובבניית קשר עסקי ארוך טווח עם הלקוחה העיקרית של החברה – קופת חולים כללית. ▪ טבע התנהלה בהרמוניה ומתוך אמון והערכה הדדיים של השותפים.

³² מקור: שולמן סופי (2017). הבאג המרכזי בתוכנית של שולץ. כלכליסט

מסקנות מרכזיות	התקופה
בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: פעילותה של טבע התבססה על תשתית הידע הפרמצבטי אשר הובא לארץ בשלהי שנות השלושים מגרמניה ומרכז אירופה. ידע זה ייושם בזכות שני גורמים: - קשרים טובים שייצרו בעליה של טבע עם קופות החולים המקומיות. - החרם הערבי אשר מחד לא איפשר לחברות הגדולות למכור ישירות לשוק המקומי אולם גרם להן להעביר ידע אשר אפשר את ביסוס התעשייה המקומית.	
- השותפים השמרנים שוכנעו לקחת סיכונים ויוזמות להם לא היו מורגלים עד אז. והחברה החלה בתהליך השתלטות על השוק המקומי באמצעות רכישת מתחרים. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: - החברה התמקדה בהעמקת קשריה מול קופות החולים.	1964-1976 תחילת עידן הרכישות המקומיות
- הזדמנויות עסקיות מזוהות ומתורגמות ליעדים המיושמים ביעילות "סוף מעשה במחשבה תחילה" התארגנות הוליסטית לקליטת הישגיות הנדרשות ושילובן בחברה. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: מינויו של אלי הורוביץ לנשיא התאחדות התעשיינים ובהמשך ליו"ר בנק לאומי, מיצבו את טבע ללא ספק כתומכת ומשרתת את החברה העסקית.	השלמת ההשתלטות על שוק התרופות המקומי 1977-1988
- עלית מדרגה ב"נועזות העסקית" – מתבצעות רכישות של חברות בארה"ב ובמערב אירופה במאות מיליוני דולר - ביצוע יעיל של הרכישות. אולם הטמעתן פחות יעילה בשל חוסר ניסיון בתחום. - ההנהלה "מבינה מה היא לא מבינה" בתחום תרופות המקור ולכן יוזמת שותפות עם אוונטיס במכירה ושיווק של הקופקסון. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: הצלחתה הגדולה של טבע הינה בזיהוי הפוטנציאל הטמון בגלובליזציה של התעשייה הפרמצבטית הגנרית תוך התמקדות בשווקים של המדינות המפותחות!	החדירה לשווקים הגנריים הבינלאומיים 1989-2002
- העברה לא חלקה של שרביט הניהול מדור ניהול אחד לשני: - קפיצת מדרגה ביכולת לנהל רכישות, אולם הטמעתן איננה ממוקדת. - החברה לא מיסדה פונקציה בעלת משקל שמזהה נקודות תורפה מהותיות בחברה ושינויים מבניים בשוק תתריע עליהם ותעקוב אחר הטיפול בהן. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית:	עידן ביצוע ה"מגה רכישות" 2003-2014

התקופה	מסקנות מרכזיות
	בתקופה זו מיצתה טבע עד תום את מיצובה כ"ספינת הדגל" של התעשייה הישראלית והשכילה למצות את ההטבות והמענקים האפשריים לחברה גדולה הפועלת מהארץ. בנוסף השכילה החברה לנצל את הפוטנציאל אשר מקורו מתהליכי הגלובליזציה באמצעות גיוסי עתק של הון ולאופטימיזציה של המס הכולל ששילמה החברה.
פארסת רכישת אקטביס והניסיון להתאושש ממנה	- רכישת ענק איננה מבטיחה דומיננטיות! - הבנה עמוקה של התחום אומרת לזהות בזמן מגמות חיצוניות להעריך ולכמת ללא מורא את השפעתן על החברה. בראית הערכות מול הסביבה העסקית: המצב הקשה אליו נקלעה החברה מאלץ אותה לפעול כנגד המגמה הרווחת במדינה ולנהל תהליך צמצום הפעילות ופיטורי עובדים.

טבלה 20: שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח

אבני דרך	תקופה ראשונה	תקופה שנייה	תקופה שלישית	תקופה רביעית	תקופה חמישית	תקופה שישית	מספר המופעים של המאפיין	מספר המופעים ממוצע בתקופות
המאפיינים הניהוליים (עד ארבעה מאפיינים לתקופה)	רכישת צרי	רכישת טבע	השתלטות על שוק מקומי	הפריצה לחול	מגה רכישות	אקטביס +		
הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעת דוגמה אישית	+	+	+				3	0.5
יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים		+	+	+	?		4	0.7
חדשנות							0	0.0
חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים			+		-	-	3	0.5
תחרותיות מתמדת בעליות הייצור	+			+	-		3	0.5
איכות השיחות ללקוחות				+			1	0.2
ניהול הקשר עם בעלי השליטה		+				?	2	0.3
איכות המנהלים בארגון							0	0.0
נכונות הארגון לקחת סיכונים					+	+	2	0.3
עלות חומרי הגלם האסטרטגיים								
ניהול שרשרת הערך המוסף								

+ השפעה חיובית מובהקת
 - השפעה שלילית מובהקת
 ? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה המצטיירת היא:

המשקל הגבוה ביותר ניתן ליכולת לזהות שינויים מהותיים המתחוללים בסביבה העסקית בזמן ולהתאים ביעילות את הארגון להתמודד עימן.

המשקל הגבוה ניתן גם לאיכות הניהול המתבטא ב:

1. הבנת התחום והיכולת להתוות חזון ולגרום לארגון להזדהות עימו ולפעול לפיו.
2. אישיותם של המנהלים הבכירים בארגון יכולתם לסחוף את העובדים ולהתוות תרבות עסקית מוערכת.

בנוסף היינו מציינים את הקשר הלקוי עם מועצת המנהלים אשר במקום להפכם לגוף מקצועי חיצוני, הבוחן את דרכה של החברה, הפך למעין חותמת גומי של הנהלות חזקות.

מעניין לציין את הניסיון לחזק את כוחה של מועצת המנהלים בתקופתו של אלי הורביץ כיו"ר. בדיעבד נראה שהניסיון היה בעוכרי החברה כי היחסים בין ההנהלה ומועצת המנהלים היו בעייתיים.

6.3 חברת אדמה אגן

טבלה 21: אבני דרך עיקריות בחיי חברת אדמה אגן

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך
- חברות אגן ומכתשים נוסדות על מנת לתת מענה לאספקת חומרי הדברה לחקלאות המקומית. 1. תחילה נוסדת חברת אגן כימיקלים (1950) באתר באבו כביר ע"י ארבעה שותפים: מיכה פיקרסקי, אליהו תאומים צבי צור וישראל תמיר. החברה מתמקדת בייצור חומרי הדברה קוטלי עשבים. 2. בהמשך (1952) פרש צבי צור והקים במימון קאופרטיב "ניר" (בהמשך כור) את חברת מכתשים בבאר-שבע. בעזרת המימון ההסתדרותי מוקם מפעל לייצור "קוטלי חרקים" ו"קוטלי פטריות". - בשנת 1970 קונצרן כור רוכש 50% מחברת אגן כימיקלים. - במהלך התקופה החברות מייצרות "חומרי הדברה בסיסיים בתהליכים כימיים פשוטים. בסוף שנות ה-60 חברת מכתשים מאמצת תהליכי ייצור מורכבים יותר תוך שימוש בטכנולוגיות ייצור המבוססות על זרחן אורגני. - במהלך שנות הששים חברות מכתשים ואגן הופכות ל"חברות עוגן" בתעסוקת הערים בהן פעלו (באר-שבע ואשדוד). - בעקבות רכישת 50% מהבעלות על אגן כימיקלים מוקם גוף המתאם את היצוא של שתי החברות לחו"ל. - במהלך התקופה עיקר המכירות של החברות מופנה לצרכי השוק המקומי. החברות נהנות מהגנות מכסיות ו"חוסות" תחת הניהול ההסתדרותי (חברת כור), המתבסס על "המטריה הפיננסית" לצרכי הניהול השוטף באמצעות המסלוקה הפיננסית אשר משולבות בה חברות הבת והן באמצעות סיוע בהשקעות.	1. חברות מכתשים ואגן נוסדות ומתגבשות כחברות נפרדות 1950-1974
- שתי החברות מעתיקות את מרכז הכובד של מכירותיהן לחו"ל. - החברות חוות שינוי בתרבות הניהול שלהן המתבטא בהעברת הדגש הניהולי לשיווק במקום לתפעול. - החברות חוות משבר עסקי עמוק הנובע מ: 1. המשבר הפיננסי שעובר קונצרן כור 2. משבר האנרגיה העולמי, אשר גורם לייקור משמעותי של חומרי הגלם ללא יכולת לתרגם את השינוי להעלאת מחירים של המוצרים הסופיים. 3. אינפלציה תלת ספרתית השוררת בארץ כאשר קונצרן כור מתקשה להיערך כיאות לתנאי השוק החדשים. - התחזקות המודעות להיבטים האקולוגיים והצורך להגדיל משמעותית את כושר הייצור תוך הורדת עלויות הייצור	2. חברות מכתשים ואגן מתמודדות עם הקשיים בתקופת העשור האבוד והמשברים העולמיים 1975-1992

והקפדה על איכות המוצרים חייבו את החברות להעתיק את מפעליהם לאתרים חדשים אשר הותאמו לדרישות החדשות: 4. מכתשים העתיקה את המפעל מבאר-שבע לרמת חובב. 5. אגן העתיקה את מפעלה מאבו כביר לאזור התעשייה אשדוד. 6. המפעלים החדשים שהוקמו מבוססים על תשתיות תפעול מתקדמות יותר³³. - במהלך שנות השמונים מתמודדת מכתשים עם משבר קיומי³⁴, ממנו היא נחלצת רק בשלהי העשור הודות למהלכי הורדת עלויות נמרצים שהוביל אילן לוויתא שהסתייעו בגיבוי שניתן למהלכים ממועצת פועלי באר-שבע³⁵. - המעבר לאתר החדש של מכתשים (רמת חובב) מלווה ב"חבלי לידה קשים" והצריך נחישות בניהול תהליך המעבר מהאתר המזהם אבל רווחי (בבאר-שבע) לאתר המודרני וה"לא יציב" תהליכית (ברמת חובב) אשר גרם להפסדים במהלך השנים הראשונות. מאידך האתר החדש של אגן באשדוד נבנה בהתאם ליכולותיה הכספיות המדודות של החברה ולפיכך גם המעבר לאתר הייצור החדש (אזור התעשייה באשדוד) התנהל בזריזות, תוך שליטה ברמת הסיכונים ולפיכך המהלך התאפיין בשליטה בתזרים המזומנים של אגן לאורך התקופה המאתגרת.	
- בתחילת שנות ה-90 (1992) חברת מכתשים הונפקה בשוק ההון המקומי. המהלך בוצע בין היתר כחלק מלקחי המשבר של שנות ה-90 ונומק בצורך לבניית "תעודת ביטוח" על מנת להגן על מכתשים מכשלים ניהוליים עתידיים שמקורם בחברת האם! - במהלך העשור האחרון של המאה ה-20 מתחזק שיתוף הפעולה והתאום העסקי בין החברות עד אשר בשנת 1998 החברות מתמזגות באופן פורמאלי. - במהלך התקופה החברה עוברת ארבעה שינויי בעלות אשר ללא ספק השפיעו על תפקודה: 1. 1992 מכתשים מונפקת בבורסה המקומית ואחיזתה של כור בחברה נחלשת. 2. 1996 קבוצת שמרוק רוכשת את כור ושולטת באמצעותה בחברה. היחסים עם חברת האם אינם משתנים (מאחר ובני גאון נותר מנכ"ל כור).	3. חברות מכתשים ואגן מופרטות ובהמשך ממוזגות לחברת מכתשים אגן ומשנה את שמה בהמשך לחברת "אדמה" 1993-2011

³³ יכולות סינטוז כימי של שלושה וארבעה שלבים וברמת חובב שימוש נרחב בתהליכי "פוסגנציה" (שימוש נרחב בכלור בתהליכי הייצור).

³⁴ מכירותיה של חברת מכתשים ירדו ביותר מ 30% באותה עת

³⁵ החברות מתמודדות עם "נטישת" התפיסה הסוציאליסטית אשר גרסה שהחברה היא גם ביתו של המועסק ולפיכך חלק מאחריותה הינו "לא להשאיר את הוותיקים על הקרח" לטובת תפיסה המתמקדת בהשאת רווחים ותזרים המזומנים.

3. 1997 קבוצת קלארידג' רוכשת את השליטה בכור ומגבירה את מידת מעורבותה באסטרטגיה של החברה.

4. 2006 נוחי דנקנר רוכש את השליטה בכור ודרכה את השליטה במכתשים / אגן. מעורבותה של חברת האם בניהול החברה של מתמקד בהיבטים הפיננסיים.

במהלך התקופה הופכת מכתשים אגן לחברה גלובלית שינוי המתבטא במהלכים הבאים:

▪ **חיזוק הקשר עם השווקים בחו"ל באמצעות:**

1. רכישת חברות הפצה באזורים בהם הייתה מכתשים / אגן פעילה (מהלך שנתי 90-)
2. רכישת מוקדי ייצור (במהלך העשור הראשון של המאה האחרונה).

▪ **חיזוק וגיוון סל המוצרים באמצעות:**

1. חיזוק מערך המו"פ ויכולות רישום מוצרים חדשים.
2. חיזוק שרשרת הערך המוסף הגלובלית³⁶.
3. ניצול תהליכי הרציונליזציה שאפיינו במהלך התקופה את ענקיות ה "Life Science". לרכישת מספר גדול של מולקולות אטרקטיביות בזכות העובדה שנכפה עליהן למכור חלק ממוצריהן על מנת להבטיח המשך תחרות הוגנת.

▪ **הערכות ניהוליות לצורך התאמת החברה לעידן הגלובליזציה:**

1. המודלים הניהוליים שאמצה החברה השתנו בהתאם לאופיים של מנכ"לי החברה במהלך התקופה:

▪ **אילן לויטה** נהנה מניסיון עשיר בתחום ומהערכה עמוקה של הכפפים לו ביו היתר בשל האופן בו חילץ את מכתשים מהמשבר עמו התמודדה, לפיכך אימץ מודל של ניהולי ביזורי אשר התבסס על קשר אישי ובלתי אמצעי עם המנהלים הכפופים לו על הניסיון וההכרה העמוקים שלו עם התחום והחברה ולפיכך נעזר גם במטה מצומצם.

▪ **שלמה ינאי** אשר הובא על ידי חברת קלארידג' התבסס על ניסיון ארגוני וניהולי אותו הביא מתקופת שירותו הממושך בצבא. ינאי פיצה על אי הכרת תחום העיסוק בעיגון המיזוג בין מכתשים לאגן, בחיזוק הניהול המרכזי ובביסוס תהליכי ניהול רוחביים.

▪ **אברהם ביגר** הובא לניהול החברה על ידי נוחי דנקנר והתבסס על רקע ניהולי ועסקי מגוון אשר נשען על הבנה פיננסית עמוקה. תקופתו התאפיינה במאמצים נמרצים להורדת עלויות אשר לוו במאמץ לריכוז

³⁶ שרשרת הערך המוסף הגלובלי = מו"פ, ייצור, רישום המוצרים, שרשרת האספקה, המכירות והתמיכה המקצועית שלוותה להן.

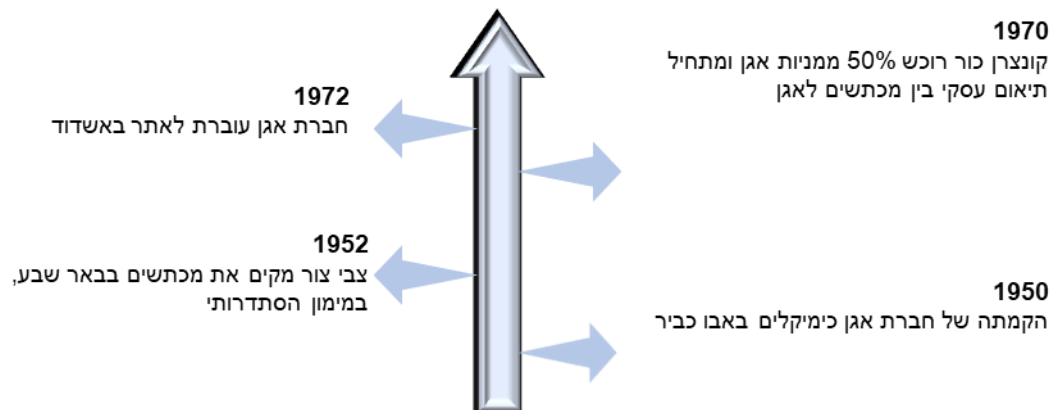
השליטה הניהולית בחברה ו"הצעה" מהירה של שכבת הניהול. 2. במהלך התקופה החברה חוותה תנודות חריפות בביצועיה העסקיים אשר נבעו מכך שעסקי הליבה היו בתחום שוקי הסחורות (Commodities) ולפיכך המכירות והרווחים נגזרו מתנודות הביקוש והמחירים העולמיים מבלי שתהיה לחברה יכולת להשפיע על מגמות השוק: ▪ מאחר שחלק ניכר מהתקופה החברה נוהלה על ידי מנהלים שלא הכירו לעומק את התחום, התקשתה החברה לזהות בזמן את השינויים בתנאי השוק ומשמעותם ובניהול ציפיות בעלי העניין בחברה. ▪ החברה התקשתה לסגל עצמה לניהול גלובלי יעיל דבר אשר התבטא בעיקר בהתאמת מבנה העלויות למצב החדש שכלל העתקת מרכז הכובד החקלאי למזרח אסיה והתחזקות היכולות הטכנולוגיות של היצרנים המקומיים במזרח אסיה. ▪ במהלך התקופה החברה מוצאת עצמה ב"פרשת דרכים אסטרטגית": ▪ מחד נראה היה כי המודל של חברת חומרי הדברה גנרית גלובלית מיצה עצמו. ▪ מאידך החברה מתקשה לאתר נתיב עסקי חליפי ולהוביל אליו בנחישות את החברה. ▪ בשנת 2009 מתמנה ארז ויגודמן למנכ"ל מכתשים אגן כאשר המטרה שמוגדרת לו הינה הבראה וארגון מחדש של החברה המצויה בקשיים.	
▪ על רקע המצוקה הפיננסית שבה הייתה מצויה חברת IDB בשלהי תקופת שליטתו של נוחי דנקנר, נענית החברה להצעת הרכש של כימצ'ינה הסינית ל- 60% ממכתשים אגן לפי שווי של 2.4 מיליארד דולר. 40% נותרו בידי כור. ▪ בהמשך השלימה כימצ'ינה את רכישת 40% הנותרים במחיר זהה ▪ בשנת 2014 מיתגה מכתשים אגן עצמה תחת השם "אדמה". ▪ הרציונל העומד מאחרי רכישתה של מכתשים אגן על ידי כימצ'ינה הוא : 1. שימוש ב"אדמה" לחדירה לשווקים המערביים 2. שימוש ביכולות הטכנולוגיות של אדמה לחיזוק הפעילות של כימצ'ינה בשוק הסיני הצומח. ▪ החל משנת 2014 החליף חן ליכטנשטיין את ארז ויגודמן כמנכ"ל "אדמה". ▪ לאחרונה נסחרת חברת אדמה בבורסת "שנזן" הסינית לפי ערך של 3.6 מיליארד דולר.	4. מכתשים נרכשת על ידי חברת כימצ'ינה 2012 +

להלן ניתוח התנהלות החברה בתקופות השונות:

6.3.1 פעילותה של חברת אדמה אגן על-פני אבני הדרך העסקיות

חברות מכתשים ואגן נוסדות ומתגבשות כחברות נפרדות 1950-1974.

איור 31: האירועים המרכזיים של חברת אדמה אגן במהלך 1950-1974



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.3.1.1 פעילותם של חברות מכתשים / אגן לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: החברות פועלות בתחום שהוא עתיר הון. מכתשים נוסדה מלכתחילה באמצעות גיבוי הוני של ההסתדרות בתחילה של קואופרטיב ניר שפעל לפיתוח מקורות תעסוקה באזור באר שבע ובהמשך באמצעות גיבוי הוני של קונצרן כור. חברת אגן כימיקלים סבלה ממחסור הוני אשר נפתר חלקית בסוף שנות ה-60 כאשר 50% מאגן נרכשו גם כן ע"י כור.

נגישות לכוח עבודה מיומן: שתי החברות התבססו על גרעין של כוח עבודה מיומן שהגיע עם העלייה ממרכז אירופה לפיתוח תעשייה כימית בסיסית.

נחישות עסקית: שתי החברות שרדו הודות לנחישות והחזון העסקי של המייסדים. היזמים שהקימו את אגן כימיקלים היו נחושים ליישם את הידע שצברו, בתחילה בתחום התעשייה הביטחונית ומוצרי צריכה כימיים בהמשך עברו להתמקד בייצור מדברי עשבים לצרכי החקלאות המקומית.

צבי צור היה נחוש להקים תעשייה כימית בבאר-שבע יש מאין כאשר מעבר לעובדה שלא הייתה קיימת עד אז תעשייה כימית בארץ ואזור באר-שבע נחשב ל"שכוח אל".

נגישות לטכנולוגיות וידע רלוונטיים: החברות פועלות על בסיס תהליכים בסיסיים ומוכרים בהמשך מאמצות תהליכי ייצור מורכבים יותר (אבל מוכרים) לצורך ייצור מוצרים שנחשבו מורכבים יותר.

6.3.1.2 התנהלותה של חברות מכתשים ואגן במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו: החברות נוסדות על בסיס ידע טכנולוגי של היזמים: צבי צור, אליהו תאומים, מיכה פיקרסקי וישראל תמיר. יוזמתם נועדה לספק את הדרישה לחומרי הדברה בחקלאות שהייתה באותה עת הענף הכלכלי המוביל בארץ. מיומנותם של היזמים התמקדה בתחום הטכנולוגי אבל הבנתם בניהול תעשייתי ובשיווק הייתה מוגבלת.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: החברות פעלו תחת אוריינטציית ייצור מובהקת. הביקוש לחומרי הדברה היה נתון והמוצרים נהנו מהגנה מכסית גבוהה. המוטו לפעילות היה אספקת החומרים שנדרשו ויצירת מקורות

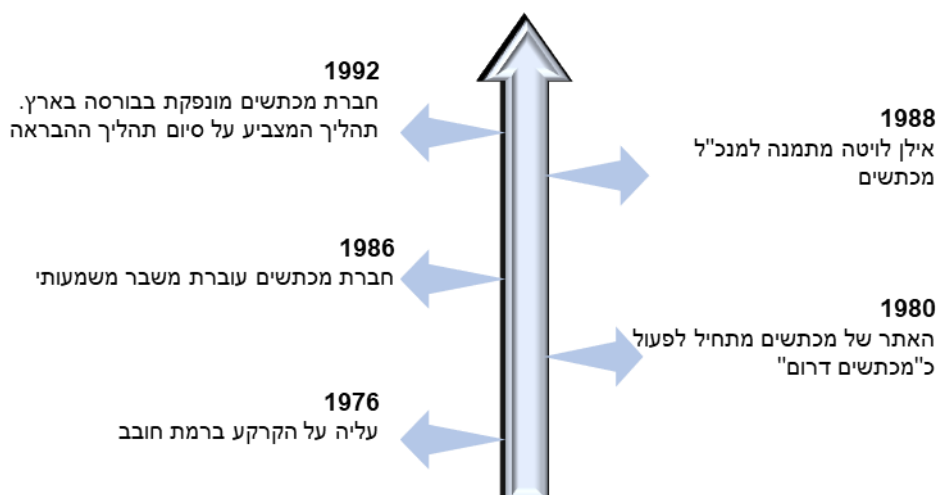
תעסוקה בעיקר בבאר שבע המתפתחת. מכתשים גובתה במקורות הון של ההסתדרות אשר דאגה שפעילות החברה תשתלב עם יעדיה החברתיים.

דוגמא אישית: פעילותה של חברת מכתשים התבססה על אישיותו של צבי צור. מעבר להיותו בעל חזון עסקי אשר דחף להקמת מפעל כימי גדול יש מאין הוא ניחן במנהיגות וכריזמה אשר הניעה את העובדים להזדהות עם החברה גם בתנאים הקשים שאפיינו את השנים הראשונות.

נכונות הארגון לקחת סיכונים: בעלותו המלאה של קונצרן כור על חברת מכתשים הקלה על החברה ליטול סיכונים והשפיעה על קצב הגידול של מכתשים ונכונותה לאמץ תהליכי ייצור מורכבים.

6.3.2 חברות מכתשים ואגן מתמודדות עם הקשיים בתקופת העשור האבוד והמשברים העולמיים במהלך 1975-1992

איור 32: האירועים המרכזיים של מכתשים אגן במהלך 1975-1992



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.3.2.1 פעילותן של חברות מכתשים ואגן לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: עד תחילת שנות השמונים ממשיכות שתי החברות להסתייע בגיבוי ההוני של כור, הן לצרכי השקעות והן לפעילות השוטפת. החל מתחילת שנות השמונים בעקבות משבר האנרגיה, התייקרות חומרי הגלם, המשבר הכלכלי במדינות המערב שהקרין על החקלאות העולמית, המשבר הכלכלי בארץ אשר בא לידי ביטוי באינפלציה תלת ספרתית והידרדרות יציבותה הכלכלית של כור ההסתדרותית התערער מצבה של חברת מכתשים אשר הייתה עד תחילת שנות ה-80 אחת מאבני הפינה של התעשייה הישראלית, החברה מצאה עצמה קרובה לקריסה עסקית.

נגישות לטכנולוגיות וידע חדשים: חברות מכתשים ואגן התבססו על ידע טכנולוגי נגיש ומוכר ולא היה קושי לרכוש אותו וליישמו במפעלים בארץ.

קשר טוב למשרדי הממשלה: הן מכתשים והן אגן נחשבו למפעלים של ההסתדרות. לפיכך לא רק שהחברות לא נהנו מגיבוי ממשלתי לאחר המהפך הפוליטי, אלא אף נפגעו מקריסתה העסקית של כור (כמעט שלא נמצאה חברה בקונצרן אשר עמדה על רגליים כלכליות יציבות). נקודת האור העיקרית במהלך המשבר היה שיתוף

הפעולה הפורה עם ההסתדרות ומועצת הפועלים באזור הדרום³⁷ בכל הקשור לפתרון המשבר אליו נקלעה מכתשים.

יכולת ניהול תזרים מזומנים בתנאי אינפלציה: הן מכתשים והן אגן נסמכו על היכולות הפיננסיות שפיתח אגף הכספים של כור (בראשות שבח אופיר), אולם בשיאו של המשבר קרס מערך הכספים של קונצרן כור וגרר עימו את כל חברות הבת של הקונצרן!

6.3.2.2 התנהלותן של חברות מכתשים ואגן במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו: הנהלות מכתשים וכור התאפיינו באופן מסורתי באוריינטציה תפעולית. למרות זאת השכילו הנהלות החברות להעתיק את מרכז הכובד העסקי מהשוק המקומי לטובת היצוא בעיקר לשווקי מדינות המפותחות. יש לציין שמנהיגותם ואישיותם של מנהלי מכתשים היוותה גורם משמעותי בהתמודדות עם המשבר אליו נקלעה מכתשים. מחד הקפידו לא לשפוך את המים עם התינוק במהלך יישום תהליך הורדת העלויות ומאידך השכילו לרתום הן את ההסתדרות והן את עובדי החברה למאמץ משותף שהביא בסופו של התהליך להבראתה של החברה.

הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים העסקיים: במהלך התקופה הושקע מאמץ רב בשינוי מהותי בתרבות החברה. מתרבות הסתדרותית אשר שמה את הדגש על ניצול מקסימלי של תשתית הייצור שנבנתה תוך הקפדה על העסקת העובדים בתנאים הוגנים, לפעילות מוטת שיווק אשר מגדיר את סל המוצרים, איכותו וזמינותו. השינוי התרבותי שהוטמע בא בעיקר לידי ביטוי בהבנה שקיומה של החברה איננו דבר מובן מאליה וכי יש לפעול ללא הרף להתחדשות החברה על מנת לשמר את קיומה.

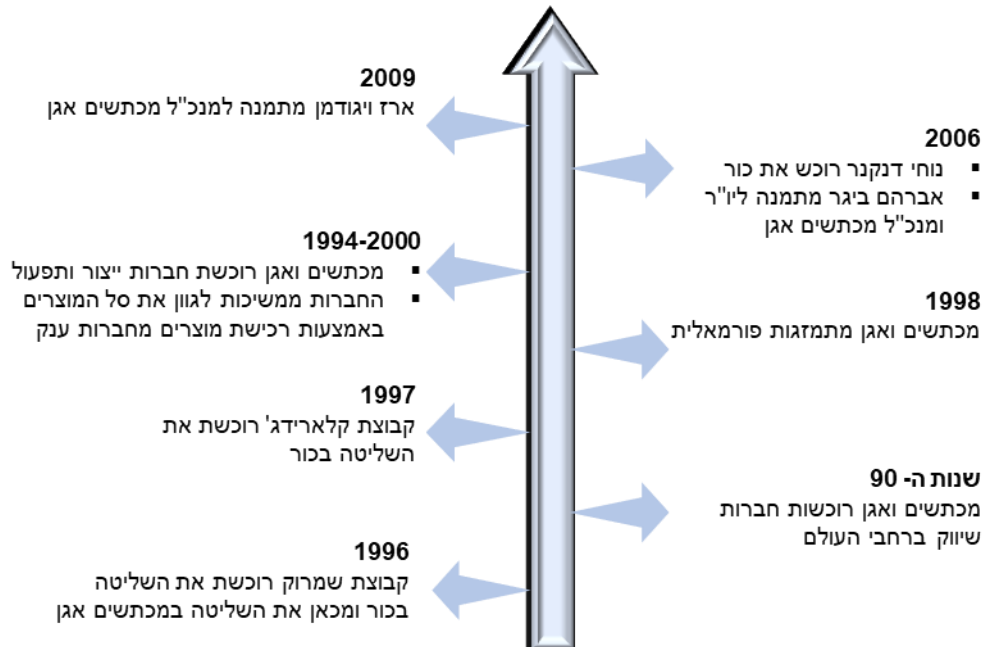
ניהול הקשר עם בעלי השליטה: אם בעבר מעורבותם בהתנהלות השוטפת של בעלי השליטה ההסתדרותיים הייתה מאוד מורגשת בעיקר בהתנהלות הכספית ובהשלכות האידאולוגיות על המהלכים האסטרטגיים הרי שעם היציאה מהמשבר של שנות ה-80 בסוף העשור, גדלה עצמאותן של החברות והצטמצמה מידת מעורבותם של מנהלי כור בהתנהלות החברות!

חדשנות: העתקת מרכז הכובד של הפעילות לחו"ל והצמצום בהגנות המכסיות על מוצרי החברה הדגישו את הצורך בחדשנות הן בקצב פיתוח מוצרים חדשים והן ביעול ניהול פעילות המחקר ופיתוח (לצורך השקת מולקולות חדשות ולצורך יעול והורדת עלויות הייצור). בנוסף נחשף הצורך לאימוץ שיטות ניהול חדשות ושיפור הקשר עם השווקים בחו"ל. במקביל הוצף הצורך להתמודד עם ניהול פעילות הנעשית במספר מטבעות ובשווקים בהם מחד תנאי האשראי מהווה גורם מפתח במכירה ומאידך מוסר התשלומים בהם לוקה בחסר.

³⁷ בראשותו של בנץ כרמל

6.3.3 חברות מכתשים ואגן מופרטות ובהמשך ממוזגות לחברת מכתשים אגן ומשנה את שמה בהמשך לחברת "אדמה" - 1993-2011

איור 33: האירועים המרכזיים מכתשים ואגן במהלך 1993-2011



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.3.3.1 פעילותה של מכתשים / אגן לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

הכרה והבנה של השווקים החדשים: מאז אמצע שנות ה-70 העתיקו חברות מכתשים אגן את מרכז הכובד העסקי שלהן לשווקי חו"ל ופעלו להידוק הקשר עם השווקים ולשיפור הבנת צרכי הלקוחות בשווקים השונים בהן פעלה החברה. לצורך זה פעלו החברות באמצע שנות ה-90 לרכישת חברות הפצה בשווקים שזוהו כחשובים, לצורך שיפור השליטה והקשר עם הלקוח. בעשור הראשון של המאה ה-21 עברה מכתשים אגן לרכישת מוקדי ייצור במטרה לשפר את שרשרת האספקה וכחלק מהמאמצים להוריד את עלויות הייצור ושיפור השירות ללקוחות.

קפיצת מדרגה ביכולות הניהול: הנהלת מכתשים אגן זיהתה את הצורך לשנות את תרבות הניהול בחברה ולהתאימה לצרכים של חברה הפועלת במתכונת גלובלית. אולם השינויים היו מדודים והדרגתיים:

במרבית שנות ה-90: המשיכו החברות לפעול כחברות מקומיות מוטות יצוא אשר תיאמו ביניהן את פעילות היצוא.

עם מיזוגן של מכתשים ואגן תחת ניהולו של אילן לויטה: הוקמה הנהלה גלובלית אשר הורכבה מהמנכ"ל אילן לויטה, מנכ"ל מכתשים שלמה יונס, מנכ"ל אגן אברהם קליינר מנהל פיננסי ראשי אלי אשרף אשר הובא מחוץ לחברה ודני פורת מנהל שיווק ופיתוח עסקים. פרט להקמת המטה הגלובלי המשיכה החברה לפעול באופן די דומה לפעילותה טרום המיזוג. ניתן לומר שהפעילות התבססה על היכרות אישית מוקדמת ועל מנהיגותו ואישיותו של אילן לויטה.

בתקופתו של שלמה ינאי: מוסדו התהליכים הרחביים בקבוצה וההנהלה פעלה לביסוס "אופייה התאגידי" של מכתשים / אגן.

תקופתו של אברהם ביגר: התאפיינה בהעמקת הריכוזיות ובהחלפה מהירה של שכבת הניהול של החברה³⁸ **בתקופתו של ארז ויגודמן:** נעשה ניסיון לבסס תרבות של ניהול גלובלי בחברה. מהלכיו של ויגודמן אשר התבססו על ניסיונו הקודם בהפיכת קבוצת שטראוס לחברה גלובלית, נגעו במספר תחומים:

האצלת סמכויות והגדלת החופש הניהולי של חברות הבת.
הגברת המאמצים לחדשנות בכל הקשור לצנרת המוצרים העתידית
איתור כיוון אסטרטגי אשר יסייע לחברה למצב עצמה מחדש בשוק שהשתנה ואשר החברה התקשתה במהלך השנים האחרונות למצב עצמה.

6.3.3.2 התנהלותה של מכתשים אגן במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית: אופייה הניהולי של חברת מכתשים אגן במהלך התקופה חווה במהלך התקופה שינויים. הניהול שהתבסס בתקופות הקודמות על דוגמא אישית הנשענת על הכרה והבנה טובה של התחום וקשר בלתי אמצעי עם דרגות הניהול הנמוכות יותר ועם העובדים, הוחלף בניהול על ידי מנהלים חיצוניים אשר הוגדרו כ"מנהלים מקצועיים". תרומתם הייתה בתחום הארגוני של החברה אולם ללא ספק הקשר הבלתי אמצעי עם העובדים ודרגות הניהול הזוטרות יותר נפגע ועימו תחושת ההזדהות עם החברה³⁸.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: התקופה לא התאפיינה בשינוי אסטרטגי מהותי אשר יספק תשובה לשינויים בתנאי השוק עמם התמודדה החברה:

בתחילת העשור הראשון המאה ה-21 הוצפה הבעיה של שחיקת יתרונה היחסי של החברה ואף הוצגו מספר אלטרנטיבות אסטרטגיות אפשריות להתמודדות עם המצב:

1. כניסה לתחום הפרמצבטיקה הגנרית – על בסיס העוצמת היכולות הכימיות של החברה.
 2. כניסה לתחום זרעים מהונדסים גנטית – מהלך נועז שנועד להכניס את החברה למגרש המשחקים של חברות הענק בתחום התשומות החקלאיות.
 3. רכישות ענק של חברות בתחום ההדברה הגנרית על מנת לחזק את מעמדה של מכתשים אגן כמובילה עולמית בתחום.
- בסופו של דבר נמנעה החברה ממהלכים דרמטיים ובחרה לבחון את השינויים באמצעות צעדים זהירים ומדודים כגון:
- השקעה בליקורד והקמת אגן ארומה כצעד לגיוון תחומי העיסוק באמצעות כניסה לתוספי מזון וחומרי טעם וריח.
 - רכישות מוקדי ייצור ושיווק בשווקים המרכזיים של החברה על מנת לקצר ולהדק את הקשר עם החקלאים בשווקים המרכזיים.
 - חיזוק פעילות ההשקעות ביוזמות חדשניות לפיתוח מוצרים בתחום החקלאות.

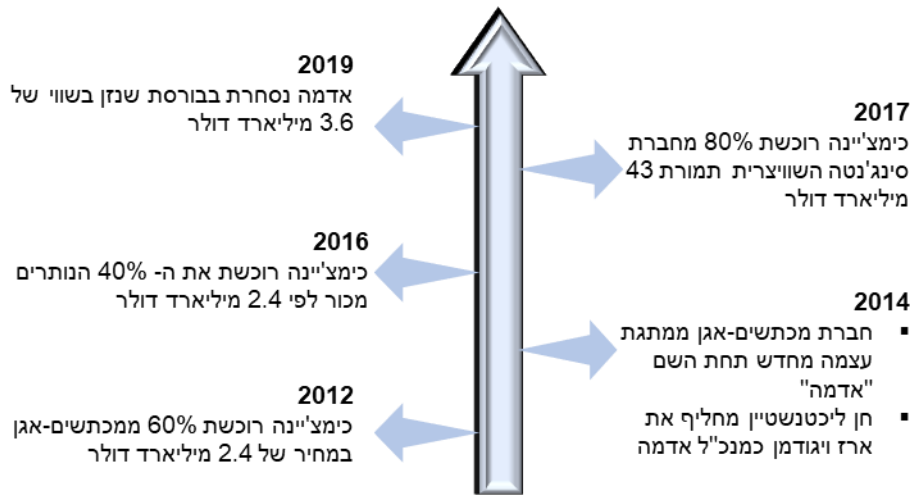
יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: החברה זיהתה את הצורך בשינוי שיטות ותהליכים על מנת להתאימם לצרכים של חברה גלובלית. לפיכך נעשה ניסיון לשפר את תפקודה של שרשרת האספקה הגלובלית, לשפר את הקצב והמיקוד בפיתוח מוצרים חדשים ושיפור היעילות של תהליך רכישת חומרי הגלם⁵. אולם מהלכים אלו נעשו בצורה איטית ולא השכילו לספק מענה הולם לקצב השינויים שאפיין את התחום.

חדשנות: דומה שהחברה השקיעה מאמצי חדשנות בתחום בו היא הצטיינה בעבר: שיפור תהליכים וזיהוי ופיתוח מולקולות גנריות חדשות של חומרי הדברה כימיים. אולם מאמצי חדשנות אלו כונו יותר לתנאי השוק ששררו בשנות ה-90 תחילת המאה ה-21 ולא לתנאים שאפיינו את השוק החל מהמחצית השנייה של העשור הקודם.

³⁸ בדיעבד קצב השינויים הניהוליים והאופן בו בוצעו בתקופתו של ביגר עוררו ביקורת רבה הן בחברה והן אצל גורמים המתמצאים בתחום.

6.3.4 מכתשים - אגן נרכשת על ידי חברת כימצ'ינה 2012+

איור 34: האירועים המרכזיים של מכתשים-אגן במהלך 2012-2019



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.3.4.1 פעילותה של חברת אדמה (בעבר מכתשים-אגן) לאור ה-Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: רכישתה של מכתשים אגן ע"י כימצ'ינה עתירת המזומנים שיחרר את החברה ממגבלת ההון.

התמודדות עם הרגולציה החדשה: הפיכתה של מכתשים אגן לחלק מקונצרן סיני ענק הקטין את חשיבותו של פרמטר זה.

הכרה והבנה של השווקים החדשים: רכישתה של מכתשים אגן על ידי כימצ'ינה נעשתה במידה רבה על מנת לסייע לחברה הסינית להפוך למובילה בשוק הסיני באמצעות הידע והיכולות שנרכשו ממכתשים אגן.

יכולות ניהול והשתלבות בחברות גלובליות: השתלבותה של מכתשים אגן כחלק מהקונצרן הסיני הענק מחייבת את הנהלת "אדמה" להתאים עצמה לתרבות ניהול חדשה ולציפיות של בעלי המניות הסיניים כמו גם לעובדה שהחברה נסחרת בשוק ההון של שזן!

6.3.4.2 התנהלותה של אדמה במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: פרמטר זה עתיד להיבחן בשנים הקרובות, כאשר הרעיון הוא לשמר ולחזק במפעלים בארץ בעיקר ייצור מוצרים חדשים או כאלו המתאפיינים בתהליכי ייצור מורכבים ומדויקים.

תחרותיות מתמדת בעלויות התפעול: הרעיון מאחרי הרכישה היה העתקה של ייצור המוצרים הוותיקים (המתאפיינים בתהליכי ייצור סטנדרטיים) לאתרים בסין שם עלויות הייצור נמוכות הרבה יותר. תוך שילוב הידע השיווקי והתמיכה הטכנית מישראל.

ניהול שרשרת הערך המוסף: רכישת "אדמה" על ידי הסינים אמורה לשפר משמעותית את ניהול שרשרת הערך המוסף. באמצעות ניצול היכולות הטכנולוגיות וההבנה האגרונומית של "אדמה" עם יכולתה של כימצ'ינה לייצר את המוצרים בעלויות נמוכות משמעותית.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: האתגר המרכזי העומד היום בפני הנהלת "אדמה" הוא ניהול הקשר והציפיות של הבעלים הסיניים.

טבלה 22: סיכום הפרק על אדמה (מכתשים/אגן)

מסקנות מרכזיות	התקופה
- שתי החברות נוסדות על מנת לספק את הביקוש לחומרי הדברה לצרכי החקלאות המהווה את הענף הכלכלי המוביל בשנים הראשונות של המדינה. - חברת "אגן כימיקלים" הוקמה כיוזמה פרטית המתמקדת בתחום "הדברת עשבים", ומאופיינת בניהול עם ראייה עסקית זהירה. - חברת מכתשים הוקמה הן על מנת להשלים את צרכי החקלאות בכל הקשור לחומרי הדברה (הדברת מזיקים ופטריות) והן על מנת לספק תעסוקה לתושבים החדשים בבאר-שבע. הקמתה של מכתשים נתמכה בהון ובקשרים ההסתדרותיים ובחזון והמנהיגות של צבי צור אשר הפך אותה במהירות לחברה הכימית הבולטת בשוק המקומי. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: הן מכתשים והן אגן מנצלות את הידע הכימי שהיה זמין בשנותיה הראשונות של המדינה למיסוד תעשייה כימית המכוונת בעיקר לשוק החקלאי. שתי החברות חוברות להסתדרות על מנת לבסס את הגיבוי ההוני הנדרש. שתי החברות פועלות בהלימה עם מאמצי הממשלה וההסתדרות לפזר את האוכלוסייה ולייצר מקורות תעסוקה.	חברות מכתשים ואגן נוסדות ומתגבשות כחברות נפרדות 1950-1974
- חברות מכתשים ואגן מזהות את הצורך לשנות מיקוד עסקי ומכוונות עצמן לשווקי חו"ל בעיקר למדינות המפותחות. - העתקת המיקוד העסקי מחייבת את החברות לשנות את תרבותן העסקית (במיוחד הדבר נכון לגבי חברת מכתשים). - שתי החברות נאלצות להתמודד עם תנאי השוק שהשתנו לרעה במהלך התקופה (משבר האנרגיה, התייקרות התשומות, המשבר הכלכלי של מדינות המערב והאינפלציה התלת ספרתית בארץ). חברת מכתשים נאלצה להתמודד עם ההשלכות של קריסתה העסקית של חברת האם שלה קונצרן כור. - חברת מכתשים "צלחה" את המשבר באמצעות "הורדת עלויות מושכלת" שנתמכה על ידי נציגי הבעלים (יו"ר מועצת הפועלים בבאר-שבע). בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: הסתמכותן של החברות על גיבוייה הפיננסי של כור היווה את "עקב אכילס" שלהן בתקופת ה"עשור האבוד" כישלונה של המסלקה של כור להתאים עצמה לתנאי ה"היפר אינפלציה" כמעט מוטט את מכתשים. חברת מכתשים מתמהמהת בהעתקת מרכז הכובד של הפעילות לשווקים הבינלאומיים.	חברות מכתשים ואגן מתמודדות עם הקשיים בתקופת העשור האבוד והמשברים העולמיים 1975-1992
- חברות מכתשים ואגן מתמזגות לחברת "מכתשים / אגן" תהליכי המיזוג מתמשכים על פני יותר מעשור. - בסה"כ הבעלות על החברה השתנתה חמש פעמים. בניגוד לתקופות הקודמות החברה נהנית מחופש פעולה בפעילותה השוטפת אולם הבעלים	חברות מכתשים ואגן מופרטות ובהמשך ממוזגות לחברת "מכתשים אגן"

התקופה	מסקנות מרכזיות
"המשנה את שמה ל"אדמה" 1993-2011	מוגבלים ביכולתם הפיננסית דבר המשפיע על יכולתה של החברה ליטול סיכונים ולשנות כיוונים אסטרטגיים. האופי הניהולי של החברה משתנה ממנהלים שצמחו בחברה והכירו את התחום לעומק, למנהלים אשר הוגדרו ככאלו ש"כושר ניהולם הינו אומנותם". בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית: שתי החברות מזהות את הפוטנציאל הנלווה לתהליכי הגלובליזציה בעקבות השינויים הפוליטיים הדרמטיים המתרחשים והשינוי המבני העובר על התעשייה הכימית המערבית והופכות לחברות גלובליות.
מכתשים נרכשת על ידי חברת כימצ'ינה 2012 +	- חברת "מכתשים אגן" ממתגת עצמה מחדש תחת השם "אדמה". - חברת כימצ'ינה הסינית רוכשת 60% מחברת "אדמה" בשווי כולל של 2.4 מיליארד דולר ארבע שנים אחר כך משלימה כימצ'ינה את רכישת "אדמה" במחיר זהה של החברה. שלוש שנים מאוחר יותר "אדמה" נסחרת בבורסת שזן במחיר של 3.6 מיליארד דולר (50% יותר!). - האתגר המרכזי של הנהלת אדמה ללמוד להתנהל תחת תרבות ניהול סינית וניהול הציפיות העסקיות של הבעלים!! - האתגר הגדול של הרוכשים הסיניים הינו מינוף היכולות הטכנולוגיות והשיווקיות אותן העריכו שיימצאו בחברת "אדמה" להצפת ערך!!

טבלה 23: שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך התקופה

מספר המופעים הממוצע של המאפיין	מספר המופעים של המאפיין	תקופה רביעית	תקופה שלישית	תקופה שנייה	תקופה ראשונה	אבני דרך
		מכתשים אגן הופכת ל"אדמה" ונרכשת ע"י כימצ'ינה	מיזוג בין החברות המעבר לפעילות גלובלית תחת בעלות טייקונים	העשור האבוד וההתמודדות עם משבר שנות ה-80	התגבשות חברות מכתשים ואגן	המאפיינים הניהוליים (עד ארבעה מאפיינים לתקופה)
0.75	3		-	+	+	הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעת
0.25	1				+	דוגמא אישית
0.5	2	+		+		יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים
0.5	2		+	+		חדשנות
0.25	1		-			חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
0.25	1	+				תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור
0	0					איכות השירות ללקוחות
0.75	3	+		+	+	ניהול הקשר עם בעלי השליטה
0	0					איכות המנהלים בארגון
0.5	2	+			+	נכונות הארגון לקחת סיכונים
0						עלות חומרי הגלם האסטרטגיים
0.5	2	+	-			ניהול שרשרת הערך המוסף

+ השפעה חיובית מובהקת
- השפעה שלילית מובהקת
? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה המצטיירת היא:

המשקל הגבוה שניתן ל"הבנת התחום גיבוש החזון והיכולת להטמיעו"

1. בשתי התקופות הראשונות מצטייר פרמטר זה כתרומה חיובית מובהקת לחברות נראה כי לפרמטר הניהולי הנ"ל הייתה חשיבות משמעותית בהתגבשותה של מכתשים בעיקר וליכולת לחלץ את החברה מהמשבר הקיומי שאותו חוותה בשלהי התקופה השנייה.

2. נראה כי חולשתו של הפרמטר הנ"ל בתקופה השלישית היא אחת הסיבות המשמעותיות למימוש החלקי של הפוטנציאל העסקי בחברות.

המשקל הגבוה שניתן ל"ניהול היחסים עם בעלי השליטה"

1. במהלך התקופה הראשונה הקשר הטוב עם הבעלים ההסתדרותיים וה"כיסים העמוקים" שאפיינו אותם אפשרו את ביסוסם של שתי החברות בבחינת "יש מאין" וללא כל יתרון יחסי מובהק עליו יכלו להתבסס.

2. ניהול נכון של הקשר עם הבעלים בתקופת המשבר הגדול של שנות ה-80 אפשר את הבראתה של מכתשים וחילוץ מהמשבר, בהנהגתו של אילן לויטה.

3. ניהול נכון של הקשר עם הבעלים הסינים הוא אתגר

- הן למנהלי מכתשים – שימור ליבת הפעילות בארץ לאורך זמן.
- הן לבעלי השליטה הסיניים - מיצוי הסינרגיות והיכולות שזיהו ברכישה

6.4 חברת סאיטקס

טבלה 24: אבני דרך עיקריות בחיי חברת סאיטקס

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך
1. סאיטקס ומתגבשת המתמקדת בפרויקטים ובהמשך בתחום תעשיית הטקסטיל 1968-1977	- סאיטקס הוקמה במכון ויצמן בשנת 1968 ביוזמתו של אפי ארזי מהנדס אלקטרוניקה מבריק ובלתי שגרתי אשר קנה את עולמו כמהנדס בסוכנות החלל האמריקאית. התמחותו הייתה עיבוד והדמיה ממוחשבים של תמונות וצילומים מהחלל. החברה מתחילה לפעול על בסיס השקעה של חברת אייטק (שבה הועסק ארזי בבוסטון ארה"ב) ושל דיסקונט השקעות. בשנים הראשונות החברה עסקה במתן פתרונות טכנולוגיים לבעיות המתעוררות בתחום המודיעין וחיל האוויר. - בתחילת שנות ה-70 אפי מחליט לשנות מיקוד ובוחר בתעשיית הטקסטיל. הפעילות מומנה בתחילה ע"י חברת "טקספי" מדרום קרוליאנה. סאיטקס לקחה על עצמה לייצר מכונה אשר תאפשר גמישות בעיבוד ובגיבוש הדוגמאות המיועדות להדפסה על הבד. חברת טקספי לקחה על עצמה את שיווק המכונות שייצרה סאיטקס. - סאיטקס עוברת ממכון ויצמן למתחם באזור התעשייה של הרצליה. - דיסקונט השקעות משקיעה בסאיטקס. - בעקבות כישלון המודל לפיו חברת "טקספי" תשווק את המוצר שפיתחה סאיטקס, החליטה החברה להתבסס על תשתית משרדי שיווק ושרות עצמאיות שהיא הקימה באזורי הביקוש העיקריים: ארה"ב, מערב אירופה ויפן. - החברה מפתחת סידרת מוצרים (R-200³⁹) הנמכרים לתעשיית הטקסטיל. - החברה צלחה בהצלחה את משבר מלחמת יום הכיפורים, כאשר למעלה מחמישים אחוז מעובדיה גויסו. - בסוף התקופה מתגבשת שדרה ניהולית חזקה ומקצועית המובילה את סאיטקס לשלב הבא בחייה העסקיים.
2. סאיטקס משנה את מיקודה העסקי לתחום תעשיית הדפוס והופכת	אפי ארזי הגיע למסקנה שפוטנציאל השוק בתחום הטקסטיל מוגבל וזיהה פוטנציאל בתחום ה"קדם דפוס" המהווה שלב בתהליך ההדפסה⁴⁰.

³⁹ R קיצור של Response

⁴⁰ תהליך ההדפסה מורכב משלושה שלבים:

- השלב הראשון קדם דפוס (prepress) בו מוכנת אצוות הדפוס המתוכננת
- השלב השני ההדפסה ((Printing) בו מתבצעת ההדפסה המהווה את לב התהליך
- השלב השלישי עיבוד סופי של ההדפסה (Post Printing)

סאיטקס התמקדה בתחילה בשלב הראשון ובהמשך גם בשני.

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך
- החברה פיתחה את סידרת המוצרים המיועדים לשוק הקדם דפוס (R-300) והשיקה את המערכת בתערוכת Drupa⁴¹ בגרמניה. המערכת עוררה גל השתאות והתלהבות בעולם הדפוס. סאיטקס הופכת לסמן הימני של טכנולוגיית הדפוס ומושא לחיקוי ע"י המתחרים! - פעילות סאיטקס מתמקדת בלקוחות הגדולים והמבוססים של תעשיית הדפוס אשר מסוגלים לעמוד בעלות הרכישה הגבוהה המאפיינת את עלות מוצרי סידרת R-300. - חברת "כלל" אשר הייתה חברת ההשקעות המובילה בארץ באותה עת, מצטרפת בסוף שנות ה-70 להשקעה בחברת סאיטקס. - סאיטקס מונפקת ב-1980 בבורסה של נאסד"ק ומתחילה להתנהל ע"פ מתכונת של חברה הנסחרת בשוק ההון האמריקאי. מעבר לפורמליסטיקה הנלווית לדרישות הרגולטוריות המאפיינות את החברות הנסחרות, המאפיין הבולט ביותר הוא "ניהול הקשר עם המשקיעים" שמשמעותו תאום ציפיות עסקיות עם השוק לטווח הקצר והבינוני ועמידה בציפיות כחלק מהמאמץ לטיפול המנייה. - בתחילת שנות ה-80 סאיטקס ממצבת עצמה כאחת משלושת החברות המובילות בתחום ה-Prepress⁴². בשנים 1980-1984 החברה מציגה צמיחה שנתית מתמשכת במכירות של למעלה מ-30% וגידול גבוה יותר ברווח. כתוצאה מההנפקה בבורסה לחברה תזרים מזומנים חיובי הגדל משנה לשנה. החברה מנצלת ביעילות במהלך התקופה את תמריצי היצוא הממשלתיים ואת תמיכת המדען הראשי במשרד המסחר והתעשייה למימון פעילות המחקר והפיתוח שלה לצורך ביסוס חדשנותה.	לאחד המרכזיים בתחום פעילות הקדם דפוס. 1978-1984
לאחר חמש שנים של צמיחה מואצת במכירות וברווחים סאיטקס נכנסת למשבר עמוק, אשר בא לידי ביטוי בהפסד שנתי ממוצע של יותר מ-15% ממחזור המכירות (כ-17 מיליון דולר בשנה). הסיבות למשבר היו מגוונות ונוגעות למספר תחומים אשר חברו יחד בו זמנית ואיימו למוטט את ספינת הדגל של התעשייה הישראלית. להלן הסיבות המרכזיות למשבר שהתהווה: 1. היבטים טכנולוגיים: שינוי טכנולוגי בתעשיית המחשבים - המעבר ממחשבי Mainframe למיקרו מחשבים אפשרו הוזלה משמעותית של מערכות הצידוד המיועד ללקוחות ה"קדם דפוס". השינוי היה אמור לאפשר לסאיטקס לצאת עם מוצרים זולים משמעותית הנפלים מזערית בהיבט הטכנולוגי ממערכות ה-R-300 הוותיקות, אולם נמכרים בעלות נמוכה משמעותית מהמערכות הוותיקות (במקום 300-700K Response הן נמכרו במחיר של דולר של מערכות ה-Response הן נמכרו במחיר של	3. סאיטקס חווה משבר עסקי חמור ולאחר יישום תכנית הבראה כואבת מצליחה לייצב את עסקיה 1985-1987

⁴¹ תערוכת Drupa מכונה "האולימפיאדה של תעשיית הדפוס" הנערכת אחת ל-4 שנים ונמשכת כשבועיים במקום 3-4 ימים שזה משך הזמן של תערוכות רגילות.

⁴² שתי המתחרות הנוספות היו Hell Graphic Systems מגרמניה ו-Crosfield Composition Systems מבריטניה.

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך
עשרות אלפי דולר בודדים אשר אפיינו את המערכות החדשות (סידרת ה- Vista). אולם ניהול המעבר בשיווק בין סדרות המוצרים התנהל באופן לא מוצלח. 2. היבטים מקרו כלכליים: תכנית הייצוב הכלכלית אשר הושקה בשנת 1985 – הצילה את כלכלת ישראל מקריסה כלכלית אולם ההפסקה הפתאומית בסבסוד היצוא, ממנו נהנתה עד אז החברה יצר גרעון בתזרים המזומנים השנתי של יותר מ 15 מיליון דולר. 3. היבטים הקשורים לאיכות המערכות: המערכות החדשות הושקו כאשר הן אינם נקיות מתקלות – דבר שגרם להחזרת מערכות, עיקובים משמעותיים בגביית התשלומים מהלקוחות ולאובדן מוניטין. 4. היבטים הקשורים לציפיות הלקוחות: השנה הייתה סמוך לפתיחת תערוכת Drupa – כאשר ללקוחות היו ציפיות להשקת מערכות חדשניות במהלך התערוכה ולכן נמנעו מלקנות במהלך 1985 מערכות חדשות. 5. היבטים הקשורים לניהול תזרים המזומנים: כשל מובנה בתפיסת השיווק של המערכות ובגביית התשלומים – יצרה בעיית עיתוי בין התקבולים לתשלומים אשר הגיעה לשיאה במהלך שנת 1985. ▪ בעלי המניות יזמו צוות מעקב אשר ניהל מקרוב את תכנית ההבראה של סאיטקס שכללה: 1. פיטורים של מרבית ההנהלה הבכירה אשר הובילה את סאיטקס במהלך העשור הקודם. 2. פיטורים של כ- 500 עובדים. 3. קיצוצים בשכר הקפאת בונוסים והשקעות. ▪ במהלך שנת 1987 החברה הצליחה לחזור לרווחיות ואפי ארזי מתפטר מתפקידו כנשיא סאיטקס.	
▪ בשנת 1987 אריה רוזנפלד (שהיה עד אז מנכ"ל סאיטקס אירופה) מתמנה כמנכ"ל סאיטקס ובוחר להישאר בבריסל! ▪ סידרת פיתוחים אשר הובלו עוד ע"י ההנהלה הקודמת של סאיטקס בתחילת שנות ה- 80 הבשילו בשלהי שנות ה-80 ותרמו משמעותית לחזרת החברה לתוואי צמיחה ורווחיות יפה. ▪ בתחילת התקופה משתלבים מנהלים מקצועיים שהגיעו בעיקר מהתעשייה הביטחונית (יאיר שמיר, גיל ניצן ובנצי נווה) והשכילו להכניס סדר בעיקר בתהליכי העבודה הקשורים לייצור ושחרור המוצרים לשיווק. מערכות המוצרים התייצבו מבחינת אמינותם ומוניטין החברה משתקם. ▪ בעקבות הצלחת השקת המערכות הזולות, סאיטקס חודרת בהצלחה לפלח השוק של לקוחות הדפוס הבינוניים.	4. יציאה מהמשבר ביסוס עסקי החברה וכניסה למשבר שני 1988-1994

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך
- הנהלת החברה בהובלת אריה רוזנפלד ויואב שלוש (סמנכ"ל לפיתוח עסקים) מאמצת אסטרטגיה של צמיחה באמצעות רכישות. - בתחילת שנות התשעים סאיטקס מציגה ביצועים עסקיים נאים בעקבות השקות מוצלחות (אם גם באיחור) של סדרות ה- Vista וה- Raystar יחד עם ניהול סדרת רכישות אשר נראו כמשתלבות היטב עם פעילות החברה. - חברת אינטרנשיונל פיפר רוכשת 11.5% ממניות סאיטקס (רצו לרכוש 100%! תמורת כ- 210 מיליון דולר (הקפיצה את מחיר מנית סאיטקס לשיא של 44 דולר למניה) מחיר ששיקף שווי חברה של יותר מ- 1.8 מיליארד דולר! - סמוך למחצית העשור החברה נכנסת למשבר השני בתולדותיה. ניתן לזהות שלושה גורמים מרכזיים למשבר אליו נקלעה החברה: - ענף הדפוס (Graphic communications) עבר שינויים מבניים כתוצאה משינויים טכנולוגיים שעבר הענף⁴³ ושינו את אופי התחרות. הלקוחות הפכו לעתירי טכנולוגיה והתמקדו בספקים שהוגדרו כ- "One Stop Shop" המסוגלים להציע מגוון מוצרים ושירותים. - הצלחתה העסקית של סאיטקס בתחילת העשור ושאיפתה להצגת קצבי צמיחה ו"רווחים חשבונאיים" גבוהים הקהו את הבקרה של החברה בכל הקשור לניהול תזרים המזומנים. - סאיטקס התקשתה לשנות את התרבות הניהולית ולהתאימה לארגון בינלאומי המבסס את פעילותו על רכישות ומיזוגים ברחבי העולם המערבי. - סאיטקס איחרה בזיהוי השינויים שתוארו להלן ונכנסה למשבר חמור נוסף אשר לווה בירידה חדה בשערי המניה והביאה להחלפתו של אריה רוזנפלד ביואב שלוש.	
- במהלך שנת 1995 יואב שלוש מקבל את ניהול החברה ומוביל תכנית הבראה. - סאיטקס מבצעת שינוי ארגוני אשר מתבטא בחלוקת החברה לשלוש יחידות עסקיות עצמאיות "Strategic Business Units": - Graphic Arts – תחום הפעילות המסורתי של סאיטקס "קדם דפוס". היקף מכירותיה 67%, ממכירות סאיטקס עם רווחיות בינונית אשר מרכזת בישראל (הגדולה מבין החטיבות). - Scitex Digital Printing – שפועלת מ- Dayton, Ohio, מהווה כ- 23% ממחזור המכירות ועוסקת	5. תכנית הבראה השנייה ושב יציאה מהמשבר 1995-2000

⁴³ המהפכה שעבר ענף הדפוס במחצית השנייה של שנות התשעים תוארה לימים כמשתווה לזו שעבר ענף בעקבות המצאתו של גוטנברג.

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך															
	במכירת ציוד דפוס. חטיבה זו הייתה הרווחית ביותר והתמחותה בציוד המיועד לאצוות הדפסה גדולות. 3. Scitex Digital Video – מהווה כ- 10% ממחזור המכירות של סאיטקס, פועלת מקליפורניה ארה"ב ועוסקת במתן פתרונות גרפיים באמצעות הוידאו. חטיבה זו החלשה מבין שלושת החטיבות. - במהלך 1996 מתבצע ניסיון השתלטות עוינת על החברה על ידי היזם דויד גילה אשר מציע 20 דולר למניה במזומן (44% מעל למחיר המניה באותה עת) הצעתו שיקפה שווי חברה גבוה ממיליארד דולר. בעלי השליטה הדפו את הניסיון. - התפיסה הארגונית שיואב שלוש מאמץ התבססה על מבנה ארגוני ביזורי המורכב משלוש יחידות עסקיות שנבנו על פי מיקודן השיווקי. ליישום השינוי נדרשה האצלת עצמאות ניהולית נדיבה לחטיבות. החטיבות נמדדו לפי רווח והפסד נפרד ומעליהן נבנתה הנהלה במתכונת של הנהלת חברת אחזקות תפעולית בהובלת: - יואב שלוש - מנכ"ל ונשיא סאיטקס - ארז מלצר – מנהל התפעול COO - אייל דשא - מנהל הכספים הראשי – CFO - תכנית ההבראה אמנם נשאה פרי אולם כנראה לא עמדה בציפיות בעלי השליטה של סאיטקס: תוצאות תוכנית ההבראה 1996-1998 במיליוני דולר: <table><tr><th></th><th>1998</th><th>1997</th><th>1996</th><th></th></tr><tr><td>מכירות</td><td>640</td><td>618</td><td>624</td><td></td></tr><tr><td>רווח תפעולי</td><td>21</td><td>16</td><td>-168</td><td></td></tr></table>		1998	1997	1996		מכירות	640	618	624		רווח תפעולי	21	16	-168	
	1998	1997	1996													
מכירות	640	618	624													
רווח תפעולי	21	16	-168													
	במהלך 1996-7 מתקיימים מגעים למיזוג בין החברות אינדיגו, חברת "אפי" וסאיטקס. למרות הסינרגיות המובהקות שמזוהות, המגעים לא מבשילים.															
6. סאיטקס נמכרת חטיבה אחר חטיבה 2000 +	- מועצת המנהלים של סאיטקס בראשות רמון בן שאול מחליטה למכור את סאיטקס לחטיבותיה כחלק מהתפיסה של "הצפת ערך" לבעלי המניות (Unveil Value): - בשנת 2,000 נמכרת חטיבת הקדם דפוס בהחלפת מניות (לפי שווי של 480 מיליון דולר) לקריאו⁴⁴.															

⁴⁴ ארז מלצר מנהל התפעול הגלובלי של סאיטקס מתמנה למנכ"ל החברה המאוחדת אולם הוא מתפטר מהתפקיד כעבור שנה!

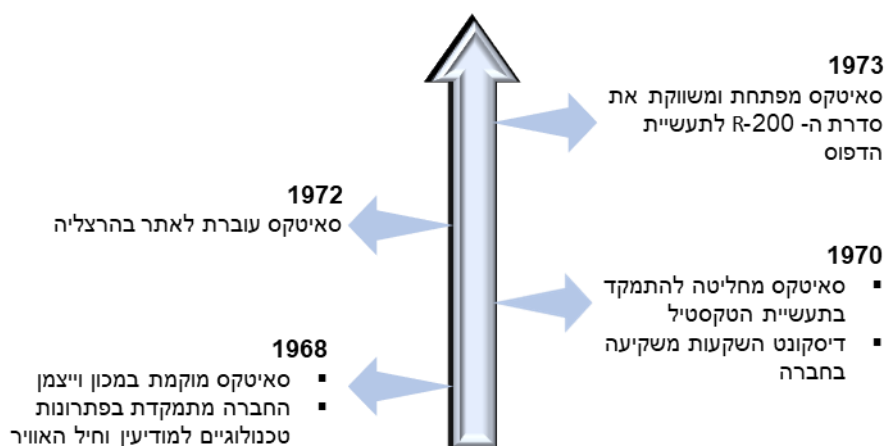
אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך
	2. בשנת 2004 נמכרת חטיבת SDP לקודאק תמורת 250 מיליון דולר 3. בשנת 2005 נמכרת חטיבת SDV ב-230 מיליון דולר ל חברת HP (כולל המותג) 4. בשנת 2005 לאחר מכירת המותג חברת האחזקות משנה את שמה לסקיילקס. שוויה עומד על 330 מיליון דולר והיא בבעלות: כלל תעשיות, דיסקונט השקעות, סאני אלקטרוניקה ומבטח שמיר.

להלן ניתוח התנהלות החברה בתקופות השונות:

6.4.1 פעילותה של חברת סאיטקס על פי אבני הדרך העסקיות

חברת סאיטקס נוסדת ומתגבשת כחברה הממוקדת תחילה בתחום הטקסטיל.

איור 35: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1968-1977



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.4.1.1 פעילותה של סאיטקס לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: סאיטקס השכילה במהלך התקופה לגייס מקורות הון אשר אפשרו התפתחות הדרגתית במהלך התקופה:

בשנתיים הראשונות ממון משותף של חברת אייטק האמריקאית 60% ודיסקונט השקעות 40% מאפשר את פעילותה של סאיטקס. את פעילות הפיתוח השוטף מממן צהל.

בהמשך מממנת חברת הטקסטיל האמריקאית טקספי" מדרום קרוליאנה ביחד עם דיסקונט השקעות את החדירה לשוק הטקסטיל.

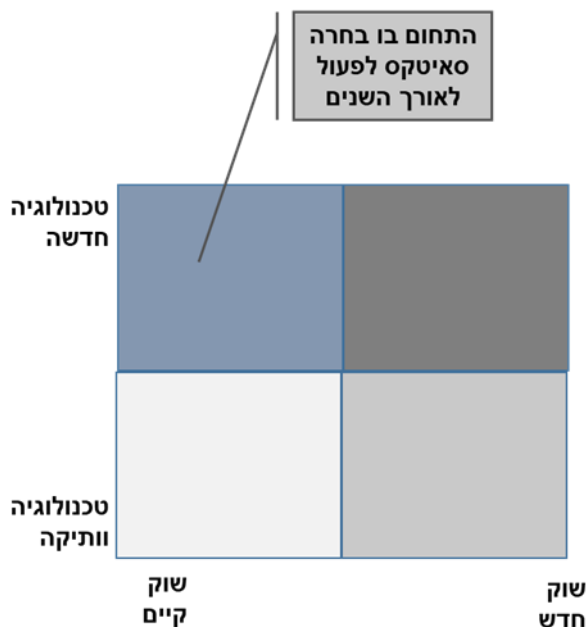
נגישות לכוח עבודה מיומן: אפי מתבסס על מהנדסים ישראלים אשר חלקם כבר השתפשו בפרויקטי פיתוח מורכבים בחיילות המודיעין ובחיל האוויר.

נגישות לטכנולוגיות וידע בתחומים רלוונטיים: אפי ארזי הגיע לארץ כמומחה בתחום העיבוד הממוחשב של תמונות. תחום שהיה בפיתוח ב-NASA ואפי היה מהמובילים בו. עם חזרתו לארץ זיהה את הצורך ליישום

הטכנולוגיה שהוא פיתח תחילה בתחומים הביטחוניים בהמשך בשוק הטקסטיל ואחר כך בתעשיית הדפוס בשלב הקדם דפוס (Pre-Press).

איור 36 מדגים את אופי הפעילות אותו אימצה סאיטקס לאורך השנים.

איור 36: אפיון הפעילות של חברת סאיטקס



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

קשר למערכת הביטחון: בתחילת דרכה של סאיטקס מינף אפי ארזי את היכרותו האישית עם מפקד היחידה הטכנולוגית במודיעין (אל"מ יוסי לנגוצקי) ואת קשריו של מנכ"ל דיסקונט השקעות דן טולקובסקי (מפקד חיל האוויר בעבר) עם חיל האוויר לקבלת הפרויקטים הראשונים שמימנו את תחילת הפעילות של החברה.

6.4.1.2 התנהלותה של חברת סאיטקס במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו: סאיטקס נוסדה על בסיס יכולתו הטכנולוגית יוצאת הדופן של אפי ארזי כטכנולוג וכיזם. אפי השכיל לזהות את התחומים בהם יוכל ליישם את מיומנותו והוביל את אנשיו לפיתוח מוצרים וליישומם המוצלח.

דוגמא אישית: במהלך 17 השנים הראשונות של סאיטקס דמותו ומנהיגותו של אפי (במישורים הטכנולוגיים והשיווקיים) היוו את הגורם המניע העיקרי בהתפתחות החברה. המשנה למנכ"ל ארתור לאו השלים את מנהיגותו של אפי בהיבטים המסחריים, הארגוניים והשיווקיים (משרדי השיווק, מקום השירות בשיווק והמכירות, אופי המכירה והקשרים עם משרדי הממשלה).

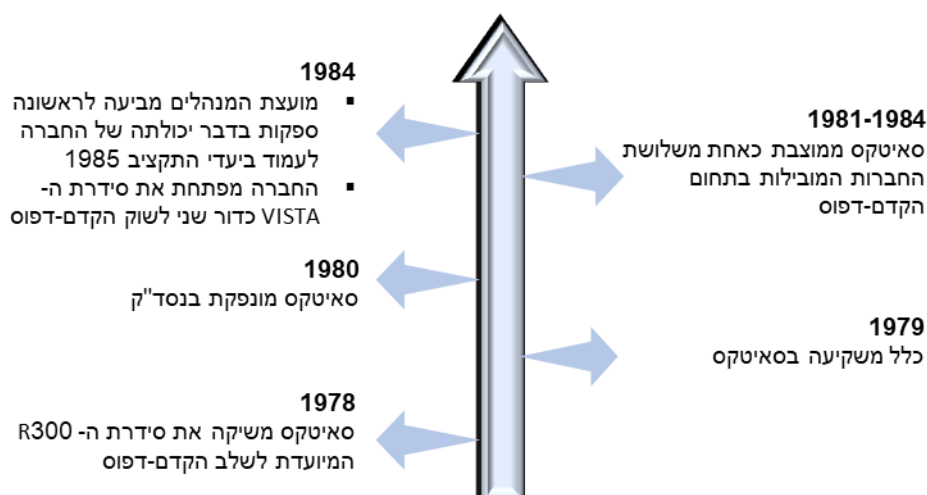
חדשנות: סאיטקס משכילה לזהות וליישם את פוטנציאל הגלום בטכנולוגיות הליבה שמוביל אפי ארזי במגוון תחומים. בתחילה יושמה הטכנולוגיה לצרכים של חיל האוויר והיחידות המיוחדות בצה"ל. בהמשך בתחום תכנון אריגת שטיחים ובדים לאחר מכן בתחום המיפוי והלוחות המודפסים, ובסוף התקופה זוהה תחום ה"קדם דפוס" כשוק בעל פוטנציאל גדול ומעניין.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: למזלה של סאיטקס נוצרו כבר בתחילת הדרך קשרי הערכה ואמון עם ממני הפעילות של החברה אשר זיהו את יכולותיו הטכנולוגיות הייחודיות של אפי ארזי, את יכולותיו לזהות הזדמנויות ואת מנהיגותו הבלתי שגרתית. בתחילת הדרך היו אלה מנהליו בחברת אייטק האמריקאית אשר ניאותו לממן

את תחילת פעילותו בארץ ובהמשך היו אלה: אלוף במיל דן טולקובסקי (מדיסקונט השקעות) ורב אלוף במיל צבי צור (צ'רה) (מנכ"ל כלל תעשיות) אשר הוקסמו מאישיותו ומיכולותיו של ארזי.

6.4.2 סאיטקס משנה את מיקודה העסקי לתחום תעשיית הדפוס והופכת לאחד השחקנים המרכזיים בתחום פעילות הקדם דפוס במהלך 1978-1984

איור 37: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1978-1984



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.4.2.1 פעילותה של סאיטקס לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: סאיטקס הפכה ל"ספינת הדגל" של התעשייה המקומית. מאחר והציגה חדשנות לאורך שנותיה הראשונות הן בתחום הטכנולוגי, הן בתחום השיווקי, הן בתחום הארגון ומשאבי אנוש והן בתחום התפעולי, והשכילה למנף את יכולותיה לגיוס השקעות של גופי ההשקעה המובילים בארץ (דיסקונט השקעות וכלל תעשיות) בהמשך הייתה סאיטקס מהראשונות שהונפקו בבורסת נאסד"ק בניו-יורק⁴⁵. החברה השכילה לנצל במיומנות את תמריצי היצוא שהיו מקובלים באותה עת ואת תמיכות המדען הראשי של משרד המסחר והתעשייה למימון מגוון פרויקטי פיתוח. נקודת התורפה במימון הייתה באשראי הלקוחות הנדיב בזמן ובגמישות שהוענקה ללקוחות להגדיר מתי הושלמה "קבלת הצידוד" ומכאן את תשלום התמורה.

קשר טוב עם משרדי הממשלה: אגף הכספים בהובלתם של ארתור לאו המשנה למנכ"ל וג'ראלד דוגון סמנכ"ל הכספים של החברה השכילו לייצר קשר טוב עם משרדי הממשלה ולנצל בצורה טובה את הסובסידיות ותמריצי היצוא שהיו מקובלים באותה עת.

יכולת ניהול תזרים מזומנים בתנאי אינפלציה: החברה ניהלה את פעילותה בדולרים ולא ידוע על קושי בכל הקשור בהתמודדותה של החברה עם תנאי האינפלציה הגבוהה ששררה במהלך התקופה. מאידך כבר מתחילת דרכה של החברה נוצר פער משמעותי בין אשראי הלקוחות לאשראי הספקים. והחברה מצאה עצמה חשופה לחובות הלקוחות.

⁴⁵ ההנפקה הובלה על ידי ארתור לאו המשנה למנכ"ל ופרד אדל מראשוני הון הסיכון בארץ.

6.4.2.2 התנהלותה של סאיטקס במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית: התנהלותה של סאיטקס ממשיכה להיות מושפעת עמוקות מאישיותו של אפי ארזי. מנהיגותו הטכנולוגית והשיווקית והשפעתו על תרבות החברה מעצבות כמעט באופן מוחלט את אופייה, דמותה והתנהלותה של סאיטקס במהלך התקופה.

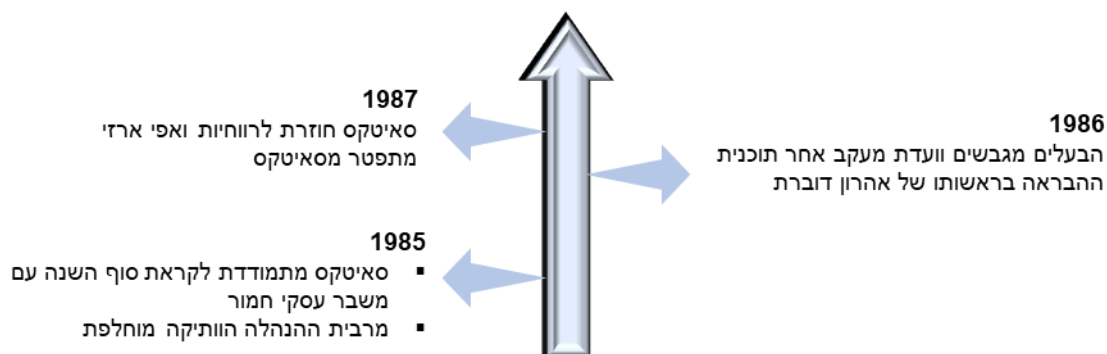
חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: ההצלחה המסחררת אשר אפיינה את פעילות החברה בתחילת שנות השמונים סימאה את עיניהם של מנהלי סאיטקס מלהפנים בזמן אמת את השינויים שאפיינו את ענף המחשבים והשלכותיו על הצידוד שנמכר לתעשיית הדפוס. הנהלת סאיטקס הייתה שקועה בשיפור מערכות הקדם דפוס הישנות (ה-R-300) וניהלה בחוסר יעילות את הפיתוח וההשקעה של המערכת החדשה שהתבקשה (מערכת ה-VISTA). מצב זה היווה בהמשך את המקור למשבר של המחצית השנייה של שנות השמונים.

איכות השירות ללקוחות: מאחר וסאיטקס מכרה ציוד הוני, מנהלי החברה הפנימו מהר מאוד את חשיבות השירות והתמיכה הטכנית הן כתמיכה בתהליכי המכירה, הן כשותפים בתהליך הייצום והפיתוח של מערכות חדשות והן בשיפור המערכות הקיימות. כבר בתחילת דרכה של סאיטקס נבנה אגף שירות ותמיכה טכנית חזק. אם כי נראה שלא מוצה מלוא הפוטנציאל העסקי שלו⁴⁶.

איכות המנהלים בארגון: עוצמתה של סאיטקס היה גם מקור חולשתה. אישיותם הדומיננטית של ארזי ושל ארתור לאו הגבילה את יכולת ההשפעה והאיזון של חברי הנהלת סאיטקס ודרגי הביניים הניהוליים בכל הקשור לאופי ההערכות לטווח הארוך של החברה.

6.4.3 חברת סאיטקס נכנסת למשבר, מאמצת תוכנית הבראה ובסיום התקופה חוזרת לרווחיות 1985-1987

איור 38: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1985-1987



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.4.3.1 פעילותה של חברת סאיטקס לאור ה-Key Success Factors האופייניים לתקופה

זמינות להון: המשבר אליו נקלעה סאיטקס העמיד את החברה במצוקה תזרימית חמורה אשר איימה על המשך קיומה כעסק חי. עקב אי עמידה בציפיות השוק, מניית סאיטקס נשחקת ובנוסף קווי האשראי הבנקאיים נסגרו או צומצמו בחדות. הגרעון התזרימי היה בשיאו של המשבר כ- 120 מיליון דולר במונחי 1986!

קשר טוב עם השווקים של המדינות המפותחות: שווקי היעד של סאיטקס היו מתחילת דרכה המדינות המפותחות. כמעט 100% ממכירות סאיטקס היה מיועד ליצוא למדינות המפותחות. הבעיה לא הייתה בהכרת השווקים כי אם בהתאמת המערכות לצרכי השוק המשתנה!

⁴⁶ מנהל השירות באותה עת, אורי בן אסא, הציע למנף עוד יותר את יכולות השירות ולהפכו למרכז רווח ולא רק מרכז שירות ותמיכה.

קפיצת מדריגה ביכולות הניהול: הניהול שנדרש מסאיטקס בתקופה זו היה יכולת הבראה מהירה של חברה המצויה במשבר קיומי ולא ניהול יזמי של חברה המצויה בתנופת צמיחה מתמדת. לפיכך הוחלפה מרבית הנהלת החברה ואת מקום הניהול הסוחף והמתלהב של אפי ארזי וארתור לאו החליף ניהול שמרני מוטה קיצוץ עלויות בהובלת אהרון דוברת מנכ"ל כלל ושכבת מנהלים שהובאה מהתעשייה הביטחונית. מיומנותו של הצוות המוביל באותה עת הייתה בהכנסת הארגון למשטר מסודר ונשלט או בלשונם של אנשי סאיטקס "בירוקרטיזציה של סאיטקס".

6.4.3.2 התנהלותה של סאיטקס במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון ויכולת הטמעתו: מאחר וסאיטקס נקלעה למשבר קיומי, המיקוד הניהולי היה בהישרדות ולא בפריצות דרך חדשניות או בחזון ארוך טווח. הדגש היה על שיפור תזרים המזומנים באמצעות גביית חובות לקוחות:

- פתיחת קווי אשראי.
- חיתוך בעלויות באמצעות פיטורי מאות עובדים, הפסקת הבונוסים וקיצוץ במשכורות.
- השקת מערכות מוצרים שיתאימו לשוק שהשתנה, הורדה דרסטית של מחירי מערכת ממאות אלפי דולר למערכת לעשרות אלפים!
- שיפור באמינות המוצרים הנמכרים.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: אם התקופה הקודמת התאפיינה בשימת הדגש על חדשנות ויציאה מהירה לשוק עם סידרת מוצרים שידהימו את הלקוחות גם אם הם לא בשלים לחלוטין לשיווק, הרי שעתה הדגש היה על ייצור מסודר, שחרור מערכות אמינות וזולות באמצעות ניהול תהליכים מסודר תוך הקפדה על העלויות לכל אורך שרשרת הפעילות.

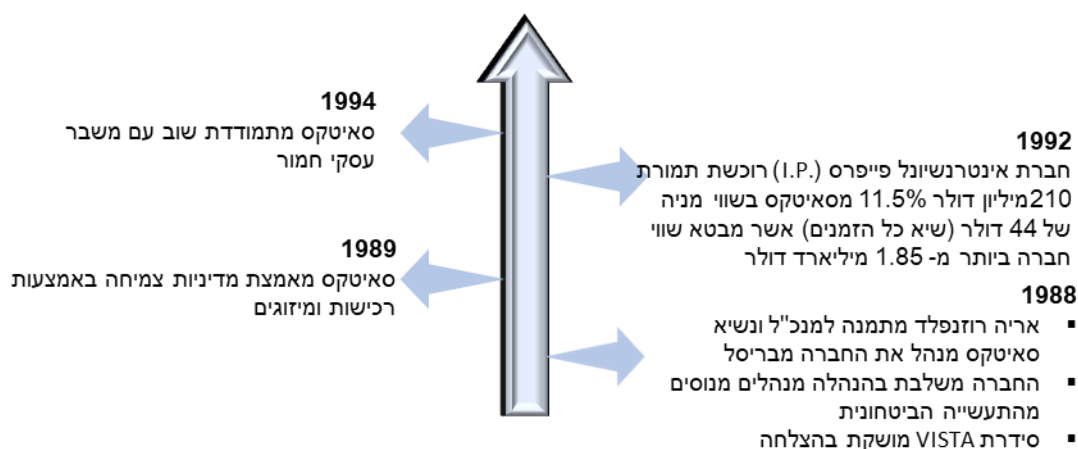
תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור באמצעות קיצוץ דרמטי בעלויות ה-

- הקבועות: צמצום בתוכניות השקעה ובפיתוח מערכות חדשות.
- החצי קבועות: במצבת כוח אדם (בכל הדרגים) ובהוצאות השכר.
- בהוצאות המשתנות: התאמת המערכות לרכיבים חדשים הזולים משמעותית מאלו שהיו מקובלים בתקופה הקודמת תוך פגיעה מינימלית בביצועי המערכות.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה בחברה: בתקופת ההתמודדות עם המשבר אבד אמון בעלי השליטה בהנהלת החברה. למעשה כמעט כל השדרה הניהולית הבכירה וגם חלק ניכר מדרגי הביניים הניהוליים פוטר או הוחלף, על מנת להתאים את החברה לתרבות התנהלות חסכנית ומסודרת.

6.4.4 יציאה מהמשבר, ביסוס עסקי החברה וכניסה למשבר שני 1988-1994

איור 39: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1988-1994



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.4.4.1 פעילותה של חברת סאיטקס לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון: בעקבות חזרתה של החברה לפסי רווחיות פחת לחץ האשראי הבנקאי, גם בעלי השליטה שיחררו הון. בעקבות ההשקעה של International Papers בחברה (210 מיליון דולר) יכלה החברה לפנות לנתיב המבוסס על רכישות של חברות בתחום.

קפיצת מדרגה ביכולות הניהול: הדגש שהושם במהלך התקופה היה על מנהלים בעלי אוריינטציה עסקית (במקום טכנולוגית) וכאלו ששלטו בטכניקות גיוס הון עדכניות. גולת הכותרת של השינוי בתרבות הניהולית היה מינויו של יואב שלוש סמנכ"ל השיווק הוותיק (אולם עדיין עול ימים מבחינת גילו) למשנה למנכ"ל ואחראי על השיווק ופיתוח עסקים. בנוסף הועמקה השפעתם בניהול השוטף של המנהלים החדשים שהובאו לבסס את מערך התפעול של החברה.

6.4.4.2 התנהלותה של סאיטקס במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: המיקוד העסקי במהלך התקופה עבר לצמיחה באמצעות רכישות של חברות בתחום. בטווח הקצר השכילה החברה לבצע את הרכישות ביעילות ולהציג צמיחה אולם נראה שהחברה התקשתה להתאים עצמה לתרבות הניהול שנדרשה בעקבות שינוי בדגשים העסקיים⁴⁷. מעבר לכך דומה ששוב השתלטה על החברה שאננות של חברה מבוססת עשירה ובלתי מאוימת.

דוגמא אישית: סאיטקס איננה עוד חברה של מנהלים כריזמטיים הסוחפים אחריהם את העובדים, אלא קבוצה של מנהלים מקצועיים אשר מאחוריהם רקורד ניהולי מוצלח. אולם הקשר האישי המיוחד שאפיין את סאיטקס במהלך 17 שנותיה הראשונות בין המנהלים המובילים לעובדי החברה השתנה. סאיטקס הפכה לחברה בינלאומית מסודרת כאשר אפילו המנכ"ל בחר להתגורר בבריסל למרות שמרכז הפעילות נותר בישראל.

חדשנות: מרבית החדשנות במערכות החדשות הייתה פרי פיתוחים שנעשו עוד בחצי הראשון של שנות ה-80. אולם טרם הבשילו די צרכם. תהליכי הניהול החדשים אפשרו את השקתם המסודרת במהלך התקופה האמורה. מעבר לכך הציפייה הייתה לבצע קיצורי דרך בפיתוח מוצרים חדשים באמצעות רכישות חכמות.

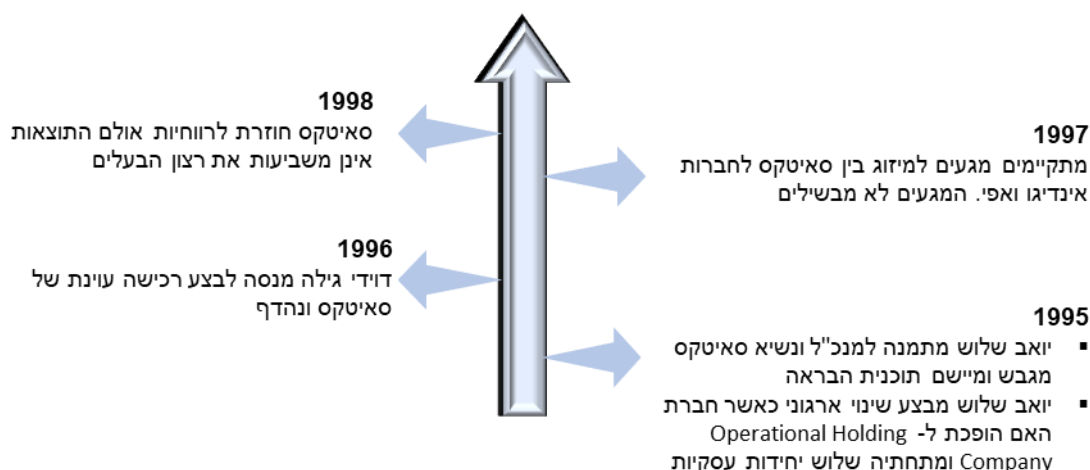
חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים: במהלך התקופה עבר שוק הדפוס שינוי מבני. תהליך ההדפסה המסורתי שהורכב משלושה שלבים: קדם דפוס, הדפסה ו"לאחר הדפסה" השתנה. הצידוד שפותח הותאם לביצוע שלושת

⁴⁷ ניצול מהיר ויעיל של סיnergיות ושילוב מוצרים חדשים אשר בגינם בוצעו הרכישות.

השליבים ובתי הדפוס עברו תהליכי רציונליזציה וחיפשו ספקים אשר יהוו "One Stop shop" אשר תציע מגוון מוצרים. אולם בסאיטקס איחרו לזהות את מגמת השינויים או שאם זיהו לא שידרו אותם בבהירות ונחרצות לבעלי השליטה.

6.4.5 תכנית ההבראה השנייה ושוב יציאה מהמשבר 1994-2000

איור 40: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 1994-2000



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.4.5.1 פעילותה של חברת סאיטקס לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

קפיצת מדרגה ביכולות הניהול: המצב הקשה אליו הידרדרה החברה, השינוי שעבר שוק והשינויים במאפיינים העסקיים הגלובליים שאפיינו את התקופה שעיקרם היה גלובליזציה של תהליכים עסקיים, חייבה גיוס והכשרה של מנהלים בעלי אופי ומיומנות שונה.

6.4.5.2 התנהלותה של סאיטקס במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק, גיבוש חזון ויכולת להטמעתו: יואב שלוש קיבל לידיו את סאיטקס במהלך 1994 כאשר החברה מוצאת עצמה בתהליך הדרדרות (בפעם השנייה) ומאבדת את אמון השוק. המניה מאבדת מערכה מ-44 דולר למניה בשיאה בשנת 1992 ל-15 דולר למניה במהלך שנת 1994. בעלי השליטה איבדו את אמוןם בעתיד החברה ולפיכך היה על יואב לבצע שני מהלכים ארגוניים וניהוליים דרסטיים כמעט בו זמנית:

- בלימת הדימום הפיננסי, בלימת הידרדרות המניה באמצעות החזרת אמון המשקיעים בחברה.
 - התאמת המבנה הארגוני של החברה לצרכים של חברה בינלאומית הפועלת במספר פלחי שוק שונים של ענף הדפוס באמצעות חלוקתה לשלוש חטיבות והפיכת המטה הגלובלי לחברת אחזקות תפעולית.
- יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים:** מצבה המיוחד של סאיטקס כפה על ההנהלה לנקוט שתי גישות ניהוליות סותרות כמעט בו זמנית:
- הובלת מהלך הבראה נמרץ בו על הנהלת החברה לעקוב מקרוב אחר ביצוע הנחיותיה בכל הקשור לחיתוך מהיר במבנה העלויות באמצעות:
 - צמצום ימי האשראי מ-180 יום ל-80 יום
 - תגמול אנשי המכירות לפי גבייה ולא לפי הזמנות

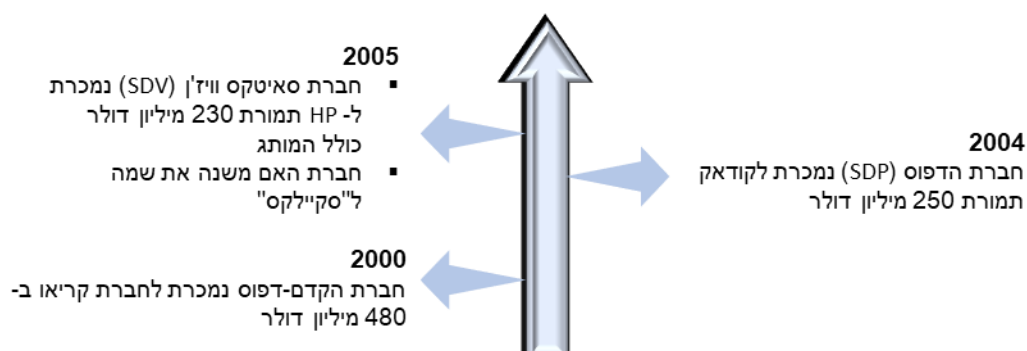
- סגירת פרויקטי מו"פ ארוכי טווח והתמקדות בפעילויות מוכוונות Debugging של מערכות קיימות
- שיפור מערכת ה-CRM
- הפיכת השירות בסאיטקס למרכז רווח
- התאמת החברה להתנהלות ביזורית אשר משמעותה האצלת סמכויות ואחריות לשלושת החטיבות שהוקמו כאשר ההנהלה הגלובלית מתמקדת בהתוויית האסטרטגיה ובכספים.

חדשנות: עיקר החדשנות בחברה היה בשיטות ובכלי הניהול החדשים שאימצה החברה.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: במהלך התקופה עברו השוק והחברה שינויים עמוקים אשר חייבו מהלכים מהותיים על מנת להבטיח את שרידותה של החברה. שינויים אלו נגעו לתרבות הניהולית של סאיטקס (Eco-System) להשקעות בתשתיות ניהול חדשות, ברכישת חברות וטכנולוגיות משלימות ולבסוף זיהוי אפשרויות להוביל מיזוגים אשר ישנו את מיצובה של החברה בשוק. נראה שהנהלת החברה לא השכילה להעביר את המסר לפיו ניתן על ידי אימוץ מהלכים אסטרטגיים נועזים למצב מחדש את סאיטקס⁴⁸.

6.4.6 חברת סאיטקס נמכרת בחלקים 2000-2005

איור 41: האירועים המרכזיים של סאיטקס במהלך 2000-2005



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

בסוף שנות ה-90 מועצת המנהלים של סאיטקס נצבת בפני פרשת דרכים:

- האם להשקיע בסאיטקס הון משמעותי במאמץ לבסס אותה כמובילת תחום בקנה מידה עולמי?
- האם לחפש רוכש מהתחום בעל עוצמה גלובלית אשר ירכוש שליטה או בעלות מלאה על החברה?
- האם למכור את סאיטקס לחטיבותיה ולנסות למקסם בכך ערך לבעלי המניות בטווח קצר?

מועצת המנהלים של סאיטקס בראשות רמון בן שאול ובהמשך בראשותו של מאיר שני בחרה באפשרות השלישית!

⁴⁸ לדוגמא מיזוג עם אינדיגו או עם חברת אפי'. שניהם ביחד או עם אחת מהן.

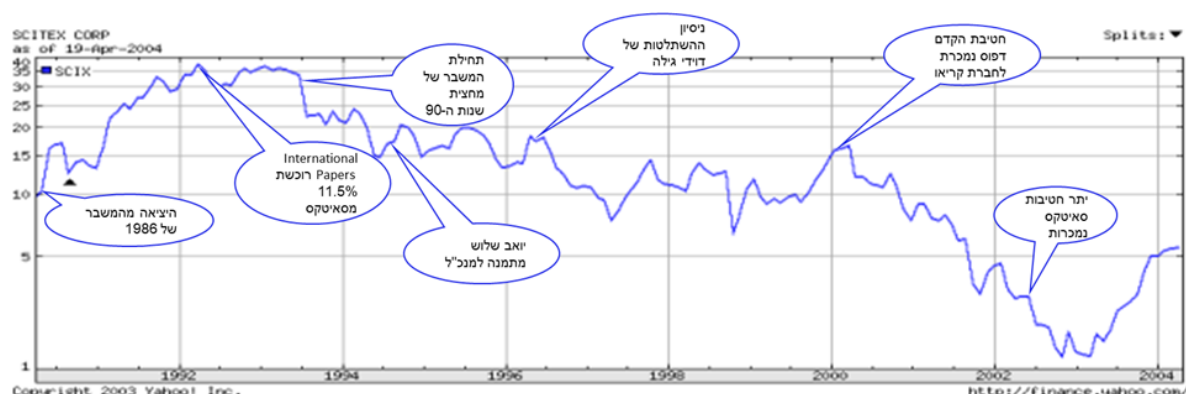
המיזוג עם אינדיגו בוצע כ-10 שנים מאוחר יותר לאחר ש HP רכשה את חטיבת הדפוס הדיגיטלי של סאיטקס ואת אינדיגו.

טבלה 25: סיכום הפרק על סאיטקס

מסקנות מרכזיות	התקופה
- חברת סאיטקס הוקמה ביוזמתו של אפי ארזי בשנת 1968 שהיה מראשוני ההייטק הישראלי וללא ספק בין הבולטים והססגוניים שבהם. כבר בתחילתה החברה התבססה על שלושה אדנים: 1. הבנתו הטכנולוגית יוצאת הדופן של ארזי ויכולתו לזהות יישומים עסקיים לטכנולוגיות שיזם ופיתח. 2. יכולתו של ארתור לאו לגבות את יוזמותיו של אפי במהלכים פיננסיים ושיווקיים. 3. רתימת התשתית הטכנולוגית המקומית אשר עד לאותה עת לא נרתמה ליוזמות עסקיות בהיקפים בינלאומיים. בראית הערכות מול הסביבה העסקית הקמתה של חברת סאיטקס התאפשרה תוך ניצול הידע הטכנולוגי הייחודי של אפי ארזי מייסד סאיטקס והמהנדסים שגייס לטובת פתרון מגוון בעיות טכנולוגיות להן נדרש צה"ל באותה עת.	חברת סאיטקס נוסדת ומתגבשת כחברה אשר התמקדה תחילה בתחום הטקסטיל 1968-1977
- סאיטקס מזהה בזמן שהפוטנציאל בתחום הטקסטיל מיצה עצמו ומעתיקה את יכולותיה לתחום חדש אשר זוהה כבעל פוטנציאל עסקי גבוה יותר – תעשיית הדפוס, ליתר דיוק שלב ה"קדם דפוס". - המעבר לתחום החדש אפשר צמיחה שנתית קבועה בממוצע של 30%-40! במשך כחמש שנים ומיצב את סאיטקס כ"ספינת הדגל" של התעשייה הישראלית באותה עת וכמובילה טכנולוגית עולמית בתחום פעילותה. - במהלך התקופה מתרחשת תופעה האופיינית לחברות המצויות בעיצומה של הצלחה. הערנות לזיהוי המגמות החיצוניות המתרחשות בשוקי היעד ובשיווקיים בעולם המחשוב, נעלמת מעיניהם של מובילי החברה, או שהם ממעיטים בחשיבותם ובעיתות ועוצמת השפעתם על מצב החברה. וכך נטמן הזרע למשבר שפרץ בשנת 1986. בראית הערכות מול הסביבה העסקית: סאיטקס משכילה למצות היטב את התמיכה הממשלתית שניתנה לתעשיות מוטות יצוא ולחדור לשוק באמצעות תמיכה בהון החוזר שנדרשה לטובת מדיניות האשראי הנדיב שאימצה החברה. החברה ניצלה היטב את מענקי המדען הראשי על מנת לבסס את פעילות המחקר והפיתוח.	סאיטקס משנה את מיקודה העסקי לתחום תעשיית הדפוס והופכת לאחד השחקנים המרכזיים בתחום פעילות הקדם דפוס. 1978-1984
- המשבר הפתיע בעוצמתו הן את מנהלי סאיטקס, הן את בעלי השליטה, הן את הלקוחות והן את ספקי החברה ואיים למוטט את החברה. - בעלי השליטה בחברה הגיבו בתוכנית הבראה אגרסיבית אשר כללה פיטורים מסיביים (כ-500 עובדים) והחלפתה של מרבית השדרה הניהולית הוותיקה). - בסיומה של התקופה סאיטקס יוצאת מהמשבר וחוזרת לרווחיות, אך משלמת מחיר כבד המתבטא באיבוד אופייה היזמי והייחוד הטכנולוגי אשר מהווה את התשתית לפעילותה וליכולתה ליצור מובילות בתחומים בהם פעלה.	סאיטקס חווה משבר עסקי חמור ולאחר יישום תוכנית הבראה כואבת מצליחה לייצב את עסקיה 1985-1987

בראית הערכות מול הסביבה העסקית תכנית ה"ייצוב הכלכלי" אשר נועדה להציל את המשק המקומי מקריסה. אכן ייצבה את המשק אולם המהירות והנחישות שביישום התוכנית שינו באחת את כללי המשחק של סאיטקס כאשר מצד אחד של המשוואה בוטלו התמיכות הממשלתיות לפעילות השוטפת ומן הצד השני של המשוואה לא ניתן היה לשנות את מדיניות האשראי של החברה. מצב זה כמעט גרם לקריסתה של החברה!	
- סאיטקס יוצאת לדרך חדשה השונה באופן מובהק מהתנהלותה עד פרוץ המשבר במחצית השנייה של שנות ה-80. את החברה מובילים מנהלים מנוסים המכירים את השוק המכניסים סדר הנדרש לניהול חברה בינלאומית המתמודדת עם היקפי פעילות של מאות מיליוני דולר. - את מקום החדשנות והיצירתיות הטכנולוגית מחליפה מיומנות ברכישת חברות המיועדת לקצר את הדרך לריענון סל המוצרים ולהגדלת נתח השוק. בראית הערכות מול הסביבה העסקית: סאיטקס השתלבה בצורה יעילה בשוק הבינלאומי שנפתח ואימצה אסטרטגיה של התרחבות וצמיחה באמצעות רכישות ומיזוגים.	יציאה מהמשבר ביסוס עסקי החברה וכניסה למשבר שני 1988-1994
- שוב מתחלפת הנהלת סאיטקס. יואב שלוש אשר צמח מתוך החברה ומכיר את החברה ואת השוק היכרות עמוקה וארוכה (מההיבט העסקי) מגיב במהירות ויעילות למשבר ומוביל תכנית הבראה אשר נושאת פירות בתוך שנתיים. בנוסף הוא מבצע שינוי ארגוני אשר נועד לענות על השינויים שהתרחשו בענף הדפוס ולהתאים את סאיטקס לשוק. - בתחילת התקופה התרחש ניסיון השתלטות עוינת של יזם ה-High-Tech הישראלי דויד גילה אשר זיהה את הפוטנציאל העסקי של סאיטקס אבל טען שבעלי השליטה לא מאפשרים את מיצוי הפוטנציאל. ניסיון ההשתלטות נהדף ע"י הבעלים בהחלטיות. - בסוף התקופה סאיטקס מציגה רווחיות וצמיחה אולם לא בקצב המצופה מחברה הפועלת בחזית הטכנולוגית. מניית סאיטקס מדשדשת בהשוואה לשיאים שהציגה בתחילת העשור.	"שידור חוזר!" תכנית ההבראה השנייה ושוב יציאה מהמשבר 1995-2000
בעלי השליטה בסאיטקס מחליטים למכור את החברה לחטיבותיה. המכירה מתבצעת במהלך השנים 2000-2005. התמורה ממכירת החברה זהה לסכום הנומינלי שהציע עשר שנים קודם לכן דויד גילה!	סאיטקס נמכרת חטיבה אחר חטיבה + 2000

איור 42: התנהלות מניית סאיטקס כפי שמוצגת בבורסת נאסד"ק 1990-2005



מקור: עיבוד של מוסד נאמן על בסיס נתוני המניה מאתר Yahoo Finance

טבלה 26: שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול של סאיטקס לאורך תקופת הניתוח

מספר המופעים הממוצע של המאפיין	מספר המופעים הממוצע של המאפיין	תקופה שישית סאיטקס נמכרת חטיבה אחר חטיבה	תקופה חמישית תכנית ההבראה השנייה ושוב יציאה מהמשבר	תקופה רביעית יציאה מהמשבר ביסוס עסקי החברה וכניסה למשבר שני	תקופה שלישית סאיטקס עסקי חוזה משבר עסקי חמור	תקופה שנייה סאיטקס משנה את מיקודה העסקי לתחום תעשיית הדפוס	תקופה ראשונה חברת סאיטקס נסדית מתמקדת תחילה בתחום הטקסטיל	אבני דרך
0.7	4		+	?	-		+	הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעתו
0.5	3			-		+	+	דוגמה אישית
0.3	2		+		+			יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים
0.5	3		?	-			+	חדשנות
0.3	2			-		-		חשיבה אחת טווח זיהוי שינויים
0.2	1				+			תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור
0.2	1					+		איכות השירות ללקוחות
0.5	3		-		-		+	ניהול הקשר עם בעלי השליטה
0.2	1					?		איכות המנהלים בארגון
								בכונות הארגון לקחת סיכונים
								עלות חומרי הגלם האסטרטגיים
								ניהול שרשרת הערך המוסף

+ השפעה חיובית מובהקת
- השפעה שלילית מובהקת
? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה המצטיירת:

הבנת התחום, גיבוש החזון והיכולת להטמיעו - צוין בארבע תקופות (מתוך חמש) כבעל משקל מכריע בהתנהלות החברה.

בתקופה הראשונה והחמישית פרמטר זה היווה גורם התורם משמעותית לביצועי החברה:

- בתקופה הראשונה היה הגורם המניע להתגבשותה של סאיטקס כחברה.
- בתקופה החמישית סייע ליישום מהיר ונחוש של תכנית ההבראה ולגיבוש השינוי באופי ההתנהלות של החברה על מנת להתאימה לשוק שהשתנה.

בתקופה השלישית בלטה התעלמותו של צוות הבראת החברה מגורם זה. במהלך תהליך ההיחלצות מהמשבר "שחררו" מספר רב של מנהלים בדרגי הניהול השונים אשר צברו ידע והיכרות עמוקה של השוק אשר לא נעשה בו שימוש לכשיצאה החברה מהמשבר ⁴⁹

בתקופה הרביעית תרומתו של פרמטר זה בפעילות החברה הייתה בולטת עולם לא ניתן להגדיר את מגמת התרומה. מחד היכרותם והבנתם של אריה רוזנפלד ויואב שלוש את השוק סייע לנווט את סאיטקס עם היציאה מהמשבר. אולם מאידך לא הוגדר באופן מובהק חזון וכיוון אליו צריכה לחתור החברה.

דוגמא אישית – צוין בשלוש תקופות (מתוך החמש). בתקופה הראשונה והשנייה פרמטר זה היווה גורם מפתח בהתנהלות החברה שהתבססה בראש ובראשונה על יכולותיו ואישיותו של היזם (אפי ארזי) וגם על מנהיגותם ויכולותיהם המקצועיות של ארתור לאו (המשנה למנכ"ל), עוזי איש הורוביץ (סמנכ"ל התפעול) וחיים בנימיני (סמנכ"ל משאבי האנוש). במהלך התקופה הרביעית פרמטר זה בא לידי ביטוי באופן שלילי כאשר אריה רוזנפלד בחר לנהל את סאיטקס מבריסל למרות שמרכז הכובד הניהולי היה בישראל.

חדשנות – צוין שלוש פעמים כפרמטר משפיע. רק בתקופה הראשונה היוותה החדשנות גורם המשפיע מהותית (בכוון החיובי) על פעילות סאיטקס. במהלך התקופה הרביעית לא היה כל מאמץ לעודד חדשנות מתוך הפעילות המסורתית של החברה. השפעתו של פרמטר זה נראית בכיוון השלילי. במהלך התקופה החמישית החדשנות לבשה אופי של מהלכים עסקיים ⁵⁰ ולא במובן של פיתוח מוצרים או תהליכי ייצור (חדשנות טכנולוגית).

ניהול הקשר עם בעלי השליטה – פרמטר זה בא לידי ביטוי בשלוש תקופות:

בתקופה הראשונה נוהלה מערכת יחסים מצוינת עם בעלי השליטה אשר התבססה על הביצועים העסקיים החזקים ועל אישיותם הסוחפת של מנהיגי סאיטקס (אפי ארזי, ארתור לאו ועוזי איש הורוביץ)

בתקופה השלישית עת פרץ המשבר העסקי במלוא עוצמתו התאפיינו היחסים בחוסר אמון ביחס ליכולתה של ההנהלה הוותיקה לנהל את המשבר ומונה צוות מעקב של בעלי השליטה על מנת להנחות ולעקוב אחר ביצוע תכנית ההבראה.

בתקופה החמישית החברה אמנם נחלצה מהמשבר השני אולם דירקטוריון החברה איבד את אמונו בכל הקשור ליכולתה של הנהלת החברה להוביל לתשואה שבעלי השליטה ציפו להשיג.

⁴⁹ המשבר הראשון של סאיטקס נתפס ככשל ניהולי שהתבטא בניהול לא ממוקד של משאבי החברה!

⁵⁰ הכוונה לשימוש ברכישות לצורך צמיחה והכנסת סדר ומשמעת לתהליכים ארגוניים

6.5 חיפה כימיקלים

חיפה כימיקלים הינה חברה שהוקמה על בסיס ידע שפותח בישראל, כאשר גם התהליך היה חדש וגם מכירת המוצר כדשן הייתה חדשנית.

טבלה 27: אבני דרך עיקריות בחיי חיפה כימיקלים

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך
1. הקמת החברה על בסיס טכנולוגיה ייחודית שפותחה בתמ"י (תעשיות מחצבי ישראל) 1966-1973	- בשנת 1966 פותח במעבדות תעשיות מחצבי ישראל (תמ"י) תהליך ייחודי להפקת חנקת אשלגן. ייחודו של התהליך היה בכך שתבסס על הפקת חנקת אשלגן מחומרי גלם בסיסיים (אשלג ואמוניה). תהליך זה הוזיל את יצור החומר משמעותית. - התעשייה הכימית בארץ היססה ליישם את התהליך לבסוף בתי הזיקוק השתכנעו להמר עליו. - בשנת 1967 הוקמה החברה בשטח שהוקצה ע"י בתי הזיקוק, הבעלות על החברה התפלגה לפי 75% בתי הזיקוק ו- 25% תמ"י. התהליך הופעל ללא מתקן פיילוט לצורך בחינת ישימותו התעשייתית! - המוצרים שאמורים היו להתקבל היו 100 אלף טון חנקת אשלגן ו-16 אלף טון חומצה זרחתית נקיה ומרוכזת (להלן חומצה לבנה) המיועדת לשוק המזון והדטרגנטים. - חיפה כימיקלים נבנתה על שטח שהיה שייך לבתי הזיקוק ובסמיכות להם. - מיקומו של המפעל נשען על: - הקירבה למפעל "דשנים וחומרים כימיים" שייצר אמוניה (תשומה חיונית בתהליך ההפקה של חנקת אשלגן) - קיומה של מערכת הובלה וטיפול באשלגן ופוספט. - הקירבה לנמל וקיומן של מערכות להטענה על האוניות. - הקרבה לבתי הזיקוק אפשרה קבלת שירותים שונים (קיטור, מי קירור וכו'). - מאחר ובהקמת המפעל / חברה דילגו על שלב המתקן הניסיוני החצי תעשייתי, הפעלת התהליך לוותה בתקלות מרובות עד כדי איום בסגירת החברה במהלך 1970. - עד שנת 1972 נפתרו מרבית הבעיות התהליכיות. רקע שיווקי: עד שיושם תהליך תמ"י לייצור חנקת אשלגן עיקר השימוש במוצר היה בסקטור התעשייתי בשל מחירו הגבוה. השוק העולמי של המוצר נאמד בכ- 50 אלף טון. הורדת עלותו אפשרה את פיתוח יישומו כדשן מיוחד (Specialty Fertilizer). ייחודיות הדשן נובעת מהעובדה שהוא מכיל שני אבות מזון דשניים (חנקן ואשלגן) ומהיותו חסר מליחות בזכות הריכוז האפסי של יון הכלוריד אשר גורם להמלחת הקרקע. בהמשך נוסף גם מסיסותו של הדשן והאפשרות לשלבו תוך כדי השקיית הגידולים.

▪ הביקוש לחנקת האשלגן כדשן גדל במהירות והחברה משקיעה בפתיחת צווארי בקבוק תפעוליים⁵¹. ▪ החברה פועלת להוזלת עלות חומרי הגלם המרכזיים באמצעות: 1. חוזה ארוך טווח עם מפעלי ים המלח אשר הבטיח מחיר אשלג מועדף לחברה. 2. רכישת אמוניה זולה יותר המיובאת מחו"ל. ▪ בשנת 1978 החברה מונפקת בבורסה המקומית והופכת לחברה ציבורית. ▪ בשנת 1980 נמכרו 26% מהחברה לחברת "אסטק ג'נרל כמיקלס" האמריקאית, עם אופציה לרכישת 26% נוספים. ▪ בשנת 1985 חברת "אסטק ג'נרל מוכרת את חלקה בחיפה כימיקלים (במקום לממש את אופציית הרכישה הנוספת...). ▪ בשנת 1986 חברת T.R.I בהובלתם של אריה גנגר ומשולם ריקליס (מקורבי אריק שרון) רוכשת את השליטה על חיפה כימיקלים. ▪ חיפה כימיקלים מכפילה את כושר הייצור שלה ל- 200 אלף טון וממצבת עצמה כמובילה עולמית בשוק חנקת האשלגן. חלקה מוערך בכ- 65% מהשוק העולמי של חנקת האשלגן כדשן.	2. חיפה כימיקלים הופכת לחברה ציבורית ומפתחת את הביקוש העולמי לחנקת אשלגן כדשן ייחודי 1974-1986
▪ עד שנת 1989 חברת T.R.I משלימה את רכישתה המלאה של חיפה כימיקלים ומוחקת אותה מהמסחר בבורסה המקומית. המהלך מעורר מחלוקות עקרוניות אולם שר המסחר והתעשייה דאז (אריק שרון) מגבה ודוחף את התהליך. ▪ בתחילת שנות ה-90 מפתחת חברת S.Q.M הצ'יליאנית תהליך זול יותר לייצור חנקת אשלגן המבוסס על הפקת חנקת אשלגן באמצעות מיצוי התמלחות המצויות במדבריות שבצפון המדינה⁵². כתוצאה מכך חיפה כימיקלים מאבדת בהדרגה את מעמדה כמובילת שוק לטובת הצ'יליאנים ושחקנים נוספים נכנסים לתחום⁵³. ▪ החברה מנסה להתמודד עם המצב באמצעות: 1. הדגשת איכות מוצריה. 2. גיוון סל המוצרים (בעיקר פיתוח תחום הדשנים המסיסים) 3. אסטרטגיה של מכירה משולבת של מוצר פלוס שרות והדרכה אגרונומיים. 4. גיוון היישומים למוצרים (הדברה, תעשייה, אגירת חום ועוד).	3. חיפה כימיקלים הופכת להיות חברה פרטית בבעלותה המלאה של חברת T.R.I שבשליטתו של אריה גנגר שליטתה בשוק מאותגרת על ידי החברה הצ'יליאנית S.Q.M 1987-1994

⁵¹ גולת הכותרת הקמת מיכל אמוניה בקיבולת של 14 אלף טון אשר אפשר יבוא אמוניה באמצעות מכליות בנפח גדול וגמישות תפעולית

⁵² התהליך מפותח באמצעות ידע ייחודי שהועבר לצ'יליאנים ע"י מומחי כימיקלים לישראל!...

⁵³ Kemira ענקית הדשנים הפינית ו-Norsk Hydro הנורווגית. בהמשך יכנסו גם הירדנים והקנדים (באמצעות חברת S.C.P)

בשנת 1990 נבנה מפעל נוסף במישור רותם, כחלק מהמאמץ להגדלת את כושר הייצור (ב-100 אלף טון נוספים) תוך הורדת עלויות הייצור (צמצום מרחק הובלת האשלג מים המלח והורדת עלויות העבודה באמצעות התבססות על עובדי קבלן...).	
- ח"פה כימיקלים מאבדת נתח שוק אולם בזכות צמיחת הביקוש למוצר לא מצומצם הייצור. החברה עדיין מתקשה להתמודד מול המוצר של חברת S.Q.M. - התקופה מתאפיינת ביחסי עבודה מעוררים באתר "מישור רותם" העובדים דורשים להתאגד ולהשוות את תנאי שכרם לאלו של עובדי "ח"פה כימיקלים צפון". ההנהלה מתנגדת (על רקע התחרות החריפה בשוק), ויחסי העבודה מלווים בשביתות ובחוסר יציבות. - החברה מתמודדת עם שחיקת הרווחיות הנובעת מחולשת ביקושים לחנקת האשלגן עקב המשברים הכלכליים הגלובליים. החברה משקיעה בשיפור תהליכים וביישום הורדת העלויות. - החברה צוברת גירעונות תזרימיים עקב ההשקעות הנדרשות ושחיקה משמעותית בשיעורי הרווח ומתמודדת עם חובות לבנקים. - אריה גנגר מכניס את משפחת טראמפ כשותפים בחברת T.R.I	4. "קרב בלימה" מול שחקנים נוספים בשוק חנקת האשלגן. 1995-2006
- במהלך 2007 על רקע מלחמת לבנון השנייה גובר הלחץ לפנות את מיכל האמוניה ממפרץ ח"פה מאחר והוא נתפס כסיכון אסטרטגי לאזור המפרץ. - בשנת 2008 משפחת טראמפ משתלטת על ח"פה כימיקלים לאחר קרב שליטה רווי אמוציות. - מצבה של ח"פה כימיקלים משתפר לקראת סוף העשור הראשון עקב עלית מחירי הסחורות. - החברה פותחת בסדרת מהלכים אגרסיביים המיועדים להורדת עלויות הייצור הכוללים: 1. ניצחון במאבק מול כימיקלים לישראל במטרה להוריד את מחיר האשלג! 2. פתיחת חזית מול העובדים הן באתר המפרץ והן בדרום. 3. התחברות לצינור הגז הטבעי של נת"ז במישור רותם במאמץ להורדת עלויות האנרגיה. - במהלך שנת 2017 בעקבות לחצים מתמשכים של הארגונים הירוקים, המשרד לאיכות הסביבה ועיריית ח"פה, לא מחודש רישיון העסק - רישיון הרעלים של ח"פה כימיקלים והחברה נאלצת לרוקן את מיכל האמוניה ולהשביתו, ובהמשך להשבית את האתר במפרץ ח"פה.	5. ח"פה כימיקלים מתמודדת עם החרפת הדרישות האקולוגיות 2007-2017
במהלך 2018 מוחלף מנכ"ל ח"פה כימיקלים ובהמשך נסגר האתר בח"פה.	6. ח"פה כימיקלים מתמודדת עם החרפת הדרישות האקולוגיות

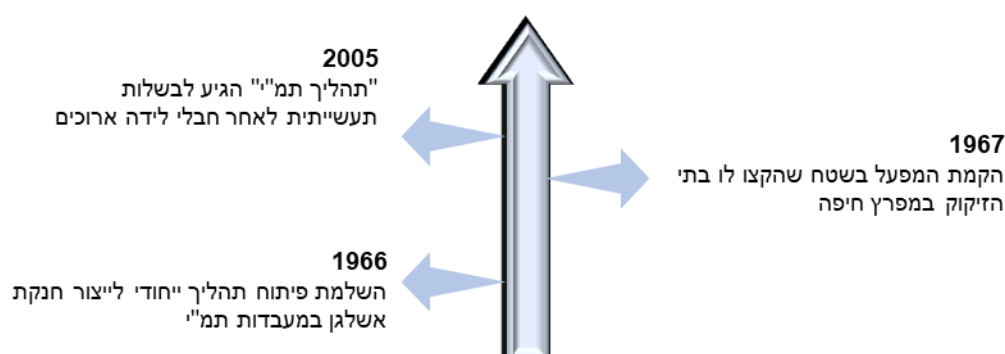
▪ החברה מאבדת נתח שוק משמעותי ומנסה למצב עצמה מחדש באמצעות: 1. המשך פעילות בתפוקה מלאה של האתר במישור רותם. צוואר הבקבוק הינו הסדר קבע לאספקת אמוניה. 2. בחינת מספר חלופות לאספקה סדירה של אמוניה באתר מישור רותם⁵⁴ על מנת להסדיר את פעילותה של החברה בעתיד.	2018+
--	---------------------

להלן ניתוח התנהלות החברה בתקופות השונות:

6.5.1 פעילות חברת חיפה כימיקלים על פי אבני הדרך העסקיות

הקמת חיפה כימיקלים כחברה לייצור ושיווק חנקת אשלגן על בסיס טכנולוגיה ייחודית של תמ"י.

איור 43: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1966-1973



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.5.1.1 פעילותה של חיפה כימיקלים לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - לא הייתה בעיה של נגישות להון ראשוני (אשר נדרש להקמת המפעל) מאחר ובתי הזיקוק החליטו לעמוד מאחרי הרעיון וכך גם הממשלה דרך תעשיות מחצבי ישראל גיבו את הנושא.

נגישות לכוח עבודה מיומן - קיימת תשתית של עובדים, כימאים ומהנדסים כימאים שצברו ניסיון בתעשייה הכימית.

נגישות לטכנולוגיות וידע בתחומים רלוונטיים - התהליך ייחודי מסוגו בעולם והחברה נאלצת מתמודדת עם קשיים ביישומם. ההתמודדות נמשכת למעלה מארבע שנים.

⁵⁴ החלופות האפשריות הן:

1. המשך יבוא של אמוניה לנמל חיפה או לנמל אשדוד והובלתו למישור רותם (ברכבת, משאיות או איזוטנקים).
2. בניית מתקן אמוניה.
3. הסדר ארוך טווח עם חברת KOYS אשר כבר מתארגנת להקמת מתקן באתר.
4. יבוא אמוניה במשאיות מירדן

נחישות עסקית - למרות חדשנותו ומורכבותו של התהליך והתקלות התפעוליות שחוותה החברה התייצב הייצור ההדיר של החומר בזכות נחישותם של המנכ"ל הראשון (אנצו ניצני), מנהל התפעול ובהמשך המנכ"ל השני של החברה (עמיר מקוב) ועובדי החברה!

חיפה כימיקלים התחילה ביצוא מוקדם מאד אבל פעילותה בשנים הראשונות לווה בהפסדים כבדים מאחר שתהליך ההעברה מהפיילוט לייצור חייב שינויים והתאמות רבים. ההפסדים חייבו את בתי הזיקוק לשאת בהפסדים. מכיוון שיצוא היה חיוני למדינת ישראל באותם זמנים, החברה קיבלה ארכה בצורת תמיכה ממשלתית ע"י שר המסחר והתעשייה אישית. זו דוגמא טובה להתאמה לצרכי התקופה שאפשרה שרידות בתקופת ההרצה הארוכה.

6.5.1.2 התנהלות חיפה כימיקלים בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו: בתקופה זו לא היה בנמצא ניסיון של עבודה מול החקלאים בחו"ל אולם יזמי החברה זיהו כבר בשלב זה את הפוטנציאל העסקי הטמון בשיווק המוצר כדשן ייחודי אשר מחירו יתאפיין בפרמיה שתגבה בנוסף למחירי האשלג והחנקן.

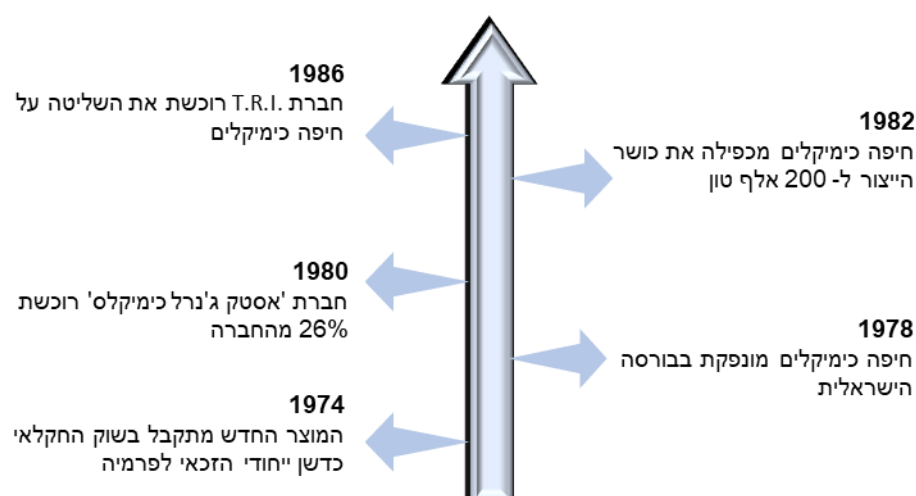
יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים: למפתחי התהליך ויזמי החברה לא היה את הניסיון התעשייתי הנדרש, לפיכך הקלו ראש בכל הקשור למעבר מהוכחת היתכנות בתנאי מעבדה ליישומו של התהליך בקנה מידה תעשייתי. מפתחי התהליך היו משוכנעים לחלוטין בישימות התהליך והמליצו לדלג על שלב הפיילוט "מתקן חלוץ". התוצאה הייתה ארבע שנים של מלחמה בלתי פוסקת בתקלות ובניסיונות לשכנע את הבעלים לא להרים ידיים!

חדשנות: התהליך היה חדשני ברמה עולמית ויישומו היה מורכב, אבל התוצאה הניבה מוצר אשר עלות ייצורו זולה משמעותית מהתהליכים שהיו ידועים בתקופה זו. בנוסף נלווה לתהליך מוצר לוואי חומצה זרחתית נקיה ומרוכזת ברמה הנדרשת בשוק התעשייתי ויותר מכך ברמת שוק המזון אשר גם כן התאפיינה בעלות נמוכה משמעותית מהמוצר המתקבל בתהליך המסורתי!

ניהול הקשר עם בעלי השליטה: יזמי החברה אשר זיהו את הפוטנציאל העסקי הנלווה לתהליך החדש השקיעו מאמצים רבים תחילה במציאת בעלי עניין לנושא מתחום התעשייה הכימית המקומית ובהמשך בשכנועם לא להרים ידיים לנוכח הכישלונות התפעוליים, ולהתאזר בסבלנות על מנת לאפשר למיישמי הטכנולוגיה להתגבר על התקלות. ספור פיקנטי היה כאשר בתי הזיקוק שקלו לסגור את החברה בגלל חוסר הרווחיות, למרות היצוא של כ 30 מיליון דולר בשנה. התערבות השר ספיר להגן על החברה בזכות היצוא המשמעותי נתן לחברה את תוספת הזמן שהיה נחוץ להשלמת הבשלת הייצור והשגת רווחיות.

6.5.2 בניית השוק למוצר - האירועים מרכזיים במהלך התקופה 1974 – 1986

איור 44: האירועים מרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך התקופה 1974-1986



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.5.2.1 פעילותה של חיפה כימיקלים לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - לחברה הון זמין מאחר והיא מצויה בבעלות חברות עם "כיסים עמוקים" (בתי הזיקוק ו"אסטק ג'נרל כימיקלס") ובנוסף הונפקה בבורסה המקומית.

קשר טוב עם משרדי הממשלה - במרבית התקופה יש לחיפה כימיקלים קשר טוב עם משרדי הממשלה. החל מאמצע שנות ה-70 החברה צומחת ומתאפיינת ברווחיות גבוהה.

יכולת ניהול תזרים מזומנים בתנאי אינפלציה - לא ידוע על קשיים מיוחדים בנושא, כמעט כל לקוחות החברה בחו"ל והדו"חות מנוהלים בדולרים.

הכרה והבנה של השווקים החדשים - נושא זה מהווה את האתגר המרכזי של החברה. בתקופה זו אין ניסיון עבודה ישירות מול החקלאים בחו"ל. לקוחות החברה מארה"ב ובמערב אירופה.

6.5.2.2 התנהלות חיפה כימיקלים בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעתו - מנהלי חיפה כימיקלים מתמקדים בשוק החקלאי וממצבים את המוצר כדשן ייחודי (Specialty Fertilizer) המיועד לגידולים ייחודיים הרגישים למליחות. לפיכך לשיווק הדשן נלוותה פרמיה נאה בתוספת למרכיביו הדשנים הבסיסיים (אשלג וחנקן).

תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור - החדירה לשוק החקלאי מתבססת על עלות ייצור תחרותית שהתאפשרה עקב הגורמים הבאים:

- שימוש באשלג במקום אשלגן קאוסטי (KOH) (בדר"כ יקר ביותר מפי שלוש מהאשלג הבסיסי (KCl)).
- אספקה סדירה של אשלג מחברת ים המלח (בעלות הניתנת ללקוח מועדף).
- התבססות על תשתית לוגיסטית קיימת.
- קירבה למקור אספקת האמוניה – חברת דח"כ.

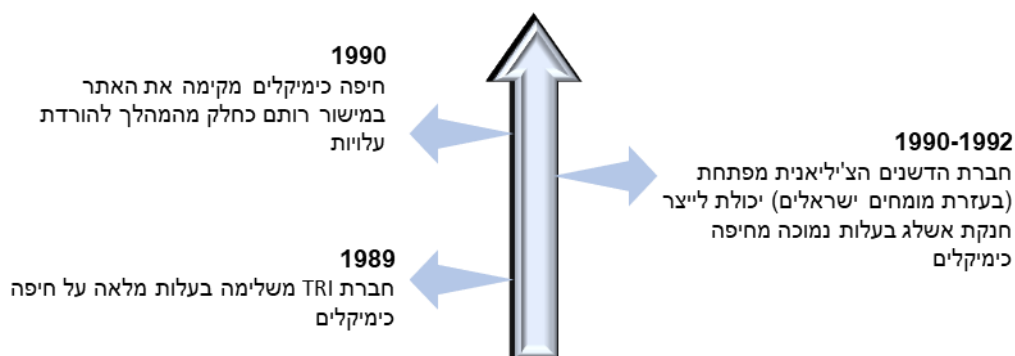
- יכולת ייצור חומצה לבנה בעלות מינימלית⁵⁵.

איכות השירות ללקוחות - כבר מתחילת הדרך היה ברור שיש ללוות את המכירה בקשר עם הלקוח הסופי בהדרכה אגרנומית לשם כך הוכשר מערך של אגרנומים אשר מתמחים בליווי והובלת השיווק ברחבי העולם. כמו כן החברה ממצבת עצמה כספקית של מוצר באיכות הגבוהה בשוק.

עלות חומרי גלם אסטרטגיים - עלות תחרותית של אשלג שהוא חומר הגלם המרכזי מבחינת משקלו בעלויות המשתנות (עלותו מהווה 50-60% מעלות הייצור הכוללת). בנוסף החברה בונה לעצמה גמישות תפעולית בכל הקשור להשגת אמוניה זולה.

6.5.3 חיפה כימיקלים נרכשת על ידי חברת T.R.I. שבשליטת אריה גנגר 1987-1994

איור 45: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1987-1994



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.5.3.1 פעילותה של חיפה כימיקלים לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

זמינות להון - החברה נהנית מרווחיות גבוהה ותזרים מזומנים חיובי ולא מתקשה לממן את פעילותה מהרווחים שהיא מייצרת.

קשר טוב עם השווקים של המדינות המפותחות - פעילותה של חיפה כימיקלים מתמקדת במדינות המפותחות שם מושם דגש על גידולים עתירי ערך מוסף (חממות ומטעים).

קפיצת מדרגה ביכולות הניהול - השתלטותה של חברת T.R.I. על חיפה כימיקלים האיצה את מגמת הפעילות הגלובלית של החברה ומנהלי חיפה כימיקלים נדרשים מחד להתמודד עם אובדן היתרון היחסי בעלויות הייצור ומאידך עם אתגרי הניהול הגלובלי הכולל חברות בנות שהוקמו ונרכשו.

6.5.3.2 התנהלותה של חיפה כימיקלים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי השינויים - כניסתה של חברת SQM לשוק החל משנת 1993 לשוק חנקת האשלגן עם עלויות ייצור הנמוכות משמעותית מעלויות חיפה כימיקלים (בסיוע מומחים מכימיקלים לישראל), יצרה מצב חדש בשוק. חיפה כימיקלים מאבדת את מעמדה כמובילת שוק ואינה מוצאת את התשובה למצב החדש שנוצר.

⁵⁵ חומצה לבנה הינה חומצה זרחתית באיכות טכנית המיועדת לשוק הדטרגנטים ולשוק המזון:

- החומצה מרוכזת יותר ריכוז של 77% תחמוצת זרחן (P2O5) לעומת ריכוז של 56% בחומצה לדשנים (חומצה ירוקה)
- חומצה נקיה יותר ממזהמים.
- ייצור החומצה מתאפשר הודות לתקיפת סלע פוספט (חומר גלם זמין וזול) בחומצת מלח שמתקבלת כמוצר לוואי בתהליך ייצור חנקת אשלגן.

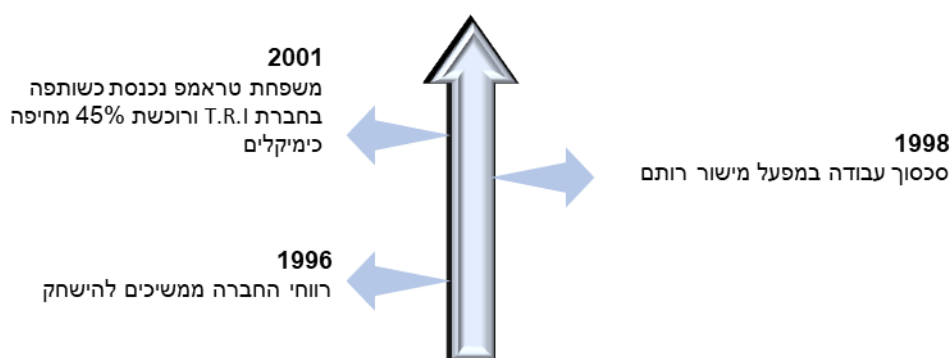
תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור - כאמור במהלך התקופה מאבדת החברה את יתרונה היחסי בעלויות הייצור. הנגישות לאשלג זול אינו מהווה יותר יתרון משמעותי. עם זאת החברה שומרת על יתרונה בכל הקשור באיכות המוצר.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה - החלשות מעמדה של החברה בשוק מעורר קשיים בכל הקשור לקשרי הגומלין בין הנהלת החברה והבעלים ומוביל לתחלופה של ההנהלה והמנכ"לים.

עלות חומרי הגלם האסטרטגיים - יתרונה הראשוני של חיפה כימיקלים בעלות חומרי הגלם נשחק עם יישום התהליך הצ'יליאני אשר התבסס על מיצוי חנקת אשלגן בטכנולוגיית אידיו מהמלחות שבצפונה של צ'ילה.

6.5.4 חיפה כימיקלים מנהלת "קרב בלימה" מול היצרנים החדשים בשוק חנקת האשלגן 1995 – 2006

איור 46: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 1995-2006



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.5.4.1 פעילותה של חברת חיפה כימיקלים לאור Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון – עם החרפת התחרות בשוק והשחיקה ביתרונה היחסי של החברה מול הצ'ילאנים, נוצר צורך דחוף להשקעות ובשיפור וייעול המתקנים הקיימים, ובהשקעות במחקרים לגיוון השימושים בחנקת האשלגן ושילוב מוצרים חדשים בסל המוצרים שהחברה מציעה. בנוסף החברה מגייסת מקורות הון לצורך רכישת חברות בת בשווקים החדשים ופריסת מערך שרות ותמיכה בחקלאים. מאידך בעקבות המשברים בכלכלה העולמית⁵⁶ החקלאות נחלשת, בעיקר החקלאות של המוצרים עתירי ערך מוסף (לקוחות חנקת האשלגן). התוצאה שחיקת הצמיחה והרווחיות של החברה מול הצורך בהעלאת ההשקעות אשר יצרו גרעון בתזרים המזומנים המצטבר של החברה. מכאן נוצר הצורך בגיוס משקיעים נוספים אשר ביכולתם להזרים הון לחברה.

נגישות לטכנולוגיות וידע חדשים - החברה משקיעה בגיוון מוצריה לדוגמא: כניסה לתחום הדשנים המסיסים, דשנים בשחרור מושהה, שימושים נוספים בחנקת אשלגן, כימיקלים לשוק המזון והדטרגנטים.

6.5.4.2 התנהלותה של חיפה כימיקלים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

חדשנות - החברה הייתה מודעת לצורך לפתח מוצרים חדשים ולגוון שווקים אולם התהליך נעשה באיטיות ובחוסר יעילות כך שהחברה מוצאת עצמה במהלך התקופה מאבדת נתחי שוק ושחיקת רווחיות.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים - הופעתה של SQM בשוק חנקת האשלגן הייתה די פתאומית ונעשתה ביעילות ובמהירות (בהנחייתם ובליוויים של מומחים מכימיקלים לישראל!). חיפה כימיקלים לא נערכת בשנים

⁵⁶ המשברים הפיננסיים בדרום מזרח אסיה, רוסיה ואמריקה הלטינית ולבסוף משבר הדוט־קום במערב

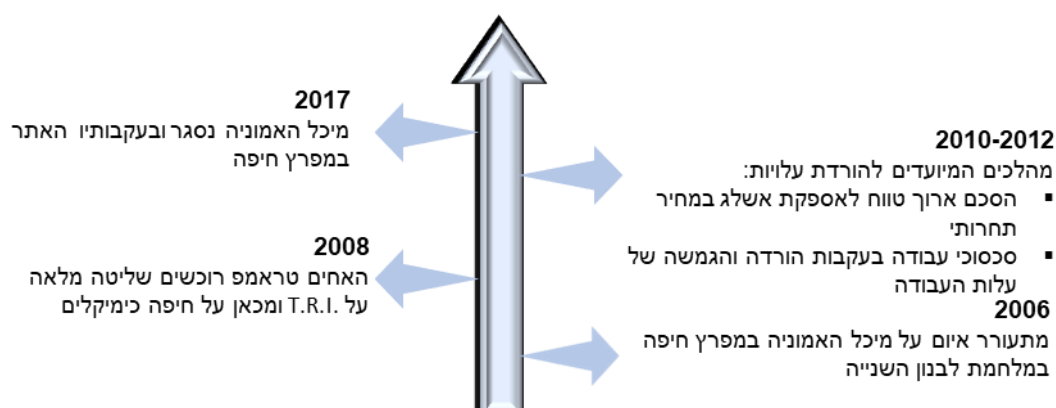
שקדמו לכך, להכנת אלטרנטיבה למוצר המרכזי שלה (חנקת האשלגן)⁵⁷. וכפי שתואר בסעיף הקודם ניהול השינוי הנדרש לא נעשה בדחיפות וביעילות הנדרשת.

תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור - התקופה מתאפיינת בשחיקה משמעותית ביתרון שנבע מעלויות הייצור הנמוכות. משנכנסה SQM לתמונה אבד היתרון. החברה פיצתה במידת מה על אובדן יתרון התחרותיות באיכות מוצר עדיפה ובשירות האגרונומי המשובח שהעניקה ללקוחות.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה - אובדן היתרון היחסי של חיפה כימיקלים ובעקבותיו שחיקת הרווחיות והצורך בשיפור תהליכי הייצור ובאיתור חלופות יצרו בעיות קשות בתזרים המזומנים של החברה אשר נאלצה לגייס הלוואות (בעיקר מהבנקים המקומיים) לשימור פעילותה. מצב זה יצר מתח מובנה בין הנהלות החברה לבין הבעלים (חברת T.R.I. בשליטתו של אריה גנגר). המנכ"לים והנהלות החלו להתחלף בקצב מהיר, אולם המצוקה התזרימית העמיקה ואריה גנגר נאלץ לחפש שותפים על מנת לחלוק עימם את נטל ההחזקה של החברה.⁵⁸

6.5.5 קבוצת טראמפ משתלטת על החברה. תוצאות עסקיות סבירות ומאבקים פנימיים מול העובדים (מאמץ להורדת עלויות) וחיצוניים (מניעת סגירת מיכל האמוניה) 2007 – 2017

איור 47: האירועים המרכזיים של חיפה כימיקלים במהלך 2007-2017



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.5.5.1 פעילותה של חברת חיפה כימיקלים לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - התחרות בשוק ממשיכה להחריף⁵⁹ אולם הודות לשיפור בכלכלה העולמית (במהלך מרבית התקופה) הרווחיות משתפרת ומכירות החברה צומחות. מנגד הלחץ לסגירת מיכל האמוניה במפרץ מתחזק והתמונה המסתמנת היא שסגירתו היא עניין של השנים הקרובות. מאחר ששינוע כמויות על כך גדולות של אמוניה מנמלי אשדוד וחיפה למישור רותם (לפחות 120 אלף טון אמוניה) הינו פתרון בלתי הגיוני לטווח הארוך, ברור שיש צורך להתארגן להקמת מפעל לייצור אמוניה במישור רותם. עלותו של מתקן בהיקף הנדרש (כ- 120 אלף

⁵⁷ עוד בתחילת שנות ה-90 ציין אריה גנגר "אנו חברה של מוצר אחד...!!"

⁵⁸ בסוף התקופה בשנת 2001 משפחת טראמפ רוכשת 45% מחברת T.R.I.

⁵⁹ השוק מתחיל "להיות צפוף" ומתחלק בין מספר חברות, רובם חדשות, אשר יש להם פעילות בתחום האשלגן ופיתוח טכנולוגיות המאפשר להן להיכנס לתחום חנקת אשלגן כדשן

טון (לפחות) מוערכת בכ- 400 מיליון דולר. קבוצת טראמפ איננה מתכוונת להשקיע סכום כזה ומנסה "לגלגל" על הממשלה⁶⁰ אשר דוחה את הרעיון.

פיתוח יכולת לתפקד כחלק מחברה גלובלית זרה - חיפה כימיקלים הופכת לחברת דשנים מיוחדים גלובלית. החברה מסגלת לעצמה נהלי עבודה של חברה גלובלית ומרכז הפעילות נשאר בישראל.

6.5.5.2 התנהלותה של חיפה כימיקלים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

דוגמא אישית - בעוד שההנהלה והבעלים דרשו מהעובדים בשני האתרים להדק חגורות ולהצטמצם על מנת לסייע לחברה בהורדת עלויות המשיכו הבעלים למשוך דיווידנדים במרבית התקופה ופערי השכר בין ההנהלה והעובדים מן השורה התרחבו. לא נעשו מאמצים לשדר דוגמא אישית אשר כה נדרשה לצורך הובלת מהלכי הישרדות מול האתגרים העסקיים שהלכו והסתמנו!

חדשנות - למרות סימני הסכנה לגבי המשך קיומה של החברה כמובילת שוק נראה שהחברה לא משקיעה תשומת לב ניהולית בהאצת המאמצים לחדשנות ולהתחדשות עסקית.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה - נראה שבמהלך התקופה ההנהלה מרכזת את מאמציה בהפעלת שדולה למניעת סגירת מיכל האמוניה או לחליפין "לגלגל" על הממשלה את עלות הקמת המיכל החדש!

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי השינויים - במהלך כל התקופה היה יותר מברור שהחברה מנהלת "קרב מאסף" למניעת או דחיית סגירת מיכל האמוניה במפרץ חיפה. מיכל האמוניה הוא הבסיס להמשך קיומו של האתר בחיפה. למרות זאת לא משקיעה החברה מאמצים להתארגנות לתרחיש סגירת המיכל. כאשר נסגר המיכל בהוראת הרשויות מוצאת עצמה החברה בפני שוקת שבורה!

6.5.6 האתר במפרץ חיפה נסגר והחברה מחפשת את המשך דרכה 2018+

6.5.6.1 פעילותה של חברת חיפה כימיקלים לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

קשר טוב עם המוסדות הרגולטורים המקומיים - המשך פעילותה בטווח הבינוני של חיפה כימיקלים מותנה במידת שיתוף הפעולה שהחברה תקבל מהרגולטורים לפתרון סוגיית אספקת האמוניה לאתר במישור רותם. פתרון הסוגייה נגזר מ: נפח מכליות האמוניה שיורשו להיכנס לנמלים, היקף האחסון התפעולי של האמוניה ואופי שינוע האמוניה מהנמלים למישור רותם.

6.5.6.2 התנהלותה של חיפה כימיקלים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים - ההנהלה החדשה של חיפה כימיקלים נאלצת להתאים עצמה לתהליכי עבודה שונים מאילו שהייתה מורגלת בשנים הקודמות. חשיפתה של החברה לאי וודאות באספקת האמוניה גדלה והחברה נאלצת לשקם את מעמדה בשווקים בהם הייתה פעילה בעבר.

חדשנות - החברה תשרוד לאורך זמן במידה ותשכיל לגוון את מוצריה ושווקיה בעתיד הנראה לעין.

ניהול הקשר עם בעלי השליטה - לאחר שבעליה של חיפה כימיקלים הפסידו לפני מספר שנים אפשרות למכור במחיר נאה את החברה, נראה שנחישותם להתמודד עם האתגרים הנלווים לתקופה האחרונה התערערה יכולתה של החברה לשרוד והיא תלויה במידה רבה באמון ובגיבוי שתקבל ההנהלה לאסטרטגיה החדשה שתציג.

עלות חומרי הגלם האסטרטגיים - פעילות החברה מבוססת על שלושה חומרי גלם:

- אשלג – נראה שהחברה מגובה בשנים האחרונות בנושא הודות להסכם ארוך טווח שנחתם עם כימיקלים לישראל לאספקת אשלג בעלות תחרותית.

⁶⁰ חיפה כימיקלים טענה שמאחר והרשויות כופות עליה את המעבר למישור רותם, על הממשלה לממן 50-100% מעלות הקמתו של מתקן אמוניה. בהמשך הממשלה יזמה מכרז להקמת מתקן ממנו תרכוש חיפה כימיקלים את האמוניה הנחוצה. המכרז כשל!

- נגישות למקור אנרגיה זול – גם בנקודה זו נראה שהחברה מגובה באמצעות חיבור לצינור הגז הטבעי העובר באזור וההבטחה לספק גז בעלות תחרותית לאורך זמן.
- זמינות ועלות תחרותית של אמוניה לאורך זמן – נראה שעתיד החברה בשוק חנקת אשלגן תלוי במציאת פתרון סביר, ארוך טווח ותחרותי בנושא האמוניה.

טבלה 28: סיכום הפרק על חיפה כימיקלים

התקופה	מסקנות מרכזיות
הקמת החברה וביסוסה העסקי 1966-1973	בשנת 1966 פותח במעבדות תעשיות מחצבי ישראל (תמ"י) תהליך ייחודי להפקת חנקת אשלגן. ייחודו של התהליך היה בכך שתבסס על הפקת חנקת אשלגן מחומרי גלם בסיסיים (אשלג ואמוניה). תהליך זה הוזיל את יצור החומר משמעותית. התעשייה הכימית בארץ היססה ליישם את התהליך. לבסוף בתי הזיקוק השתכנעו להמר עליו. בשנת 1967 הוקמה החברה בשטח שהוקצה ע"י בתי הזיקוק, הבעלות על החברה התפלגה לפי 75% בתי הזיקוק ו- 25% תמ"י. התהליך הופעל ללא מתקן פיילוט לצורך בחינת ישימות תעשייתית! המוצרים שאמורים היו להתקבל היו 100 אלף טון חנקת אשלגן ו- 16 אלף טון חומצה זרחתית נקיה ומרוכזת (להלן חומצה לבנה) המיועדת לשוק המזון והדטרגנטים. חיפה כימיקלים נבנתה על שטח שהיה שייך לבתי הזיקוק ובסמיכות להם. מיקומו של המפעל נשען על: 1. הקירבה למפעל "דשנים וחומרים כימיים" שייצר אמוניה (תשומה חיונית בתהליך ההפקה של חנקת אשלגן) 2. קיומה של מערכת הובלה וטיפול באשלגן ופוספט. 3. הקירבה לנמל וקיומן של מערכות להטענה על האוניות. 4. הקרבה לבתי הזיקוק אפשרה קבלת שירותים שונים (קיטור, מי קירור וכו'). ▪ מאחר ובהקמת המפעל / חברה דילגו על שלב המתקן הניסיוני החצי תעשייתי, הפעלת התהליך לוותה בתקלות מרובות עד כדי איום בסגירת החברה במהלך 1970. ▪ עד שנת 1972 נפתרו מרבית הבעיות התהליכיות. ▪ רקע שיווקי: עד שיושם תהליך תמ"י לייצור חנקת אשלגן עיקר השימוש במוצר היה בסקטור התעשייתי בשל מחירו הגבוה. השוק העולמי של המוצר נאמד בכ- 50 אלף טון. הורדת עלותו אפשרה את פיתוח יישומו כדשן מיוחד (Specialty Fertilizer). ייחודיות הדשן נובעת מהעובדה שהוא מכיל שני אבות מזון דשניים (חנקן ואשלגן) ומהיותו חסר מליחות בזכות הריכוז האפסי של יון הכלוריד אשר גורם להמלחת הקרקע. בהמשך נוסף גם מסיסותו של הדשן והאפשרות לשלבו תוך כדי השקיית הגידולים.

בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית חיפה כימיקלים פעלה תחת המטריה של החברות הממשלתיות ומשרדי הממשלה. התהליך הייחודי פותח במכון מחקר ממשלתי (תעשיות מחצבי ישראל), ויישומו נשען על ידע שהצטבר בתעשייה הכימית שבבעלות ממשלתית. גם הגב הפיננסי שנדרש עקב הקשיים וחוסר הניסיון הקשור להטמעת תהליך חדשני היה בנמצא.	
לאחר ההתגברות על "מחלות הילדות" התהליכיות, מיוצר חנקת אשלגן בעלות אטרקטיבית. הנהלת החברה משכילה לזהות את הפוטנציאל הנגזר מתכונות המוצר ומעלותו הנמוכה כדשן ובונה בהצלחה את הביקוש בתחום הגידולים עתירי ערך מוסף הרגישים למליחות אשר מסוגלים לשלם פרמיה עבור המוצר. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית החברה מתארגנת לניצול התמיכות הממשלתיות הניתנות לתעשיות מוטות יצוא	בנית השוק החקלאי למוצר 1974-1986
במהלך התקופה צומחת החברה הן במכירותיה והן ברווחיותה והופכת לאחת מההצלחות התעשייתיות של המשק הישראלי. הממשלה שהייתה בעלת השליטה בחברה דוחפת להפרטת החברה כחלק ממדיניות ההפרטה שאימצה. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית החברה נערכת לפריסה בינלאומית הנדרשת למיצוי יישומי של המוצר המיושם כדשן ייחודי ברחבי העולם. תהליך אליו נלווה הקמת משרדי שיווק ומכירה ברחבי תבל וגיוס כוח אדם שיווקי המסוגל ללוות את המכירה בתמיכה אגרונומית.	רכישת החברה על ידי חברת T.R.I. שבשליטת אריה גנגר 1987-1994
החל מאמצע שנות ה-90 חיפה כימיקלים מאבדת את מעמדה כמובילה בשוק (בתחום השימושים החקלאיים של חנקת אשלגן) לחברת SQM הצ'יליאנית. לכך מתווספים הקשיים הכלכליים שעובר הסקטור החקלאי העולמי. לפיכך החברה עסוקה במאמצי התחדשות והתייעלות. מאמצים אלו נושאים פרי באופן חלקי והחברה מתמודדת עם קשיים כספיים.	קרב בלימה מול יצרנים חדשים בתחום 1995-2006
בעקבות הקשיים הכספיים של החברה, נכנסת קבוצת טראמפ בתחילה כשותפה ובמהירות משתלטת על חיפה כימיקלים. במקביל לשיפור במצבה העסקי של החברה מתערערים יחסי העבודה. בעקבות מלחמת לבנון השנייה גוברת הדרישה לסגור את מתקן האמוניה שבמפרץ. משמעות סגירת המיכל היא הפסקת יבוא האמוניה ואי יכולת ייצור חנקת האשלגן בתהליך הנוכחי (ליבת פעילותה של החברה). בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית החברה לא משכילה לזהות את האווירה המתגבשת כנגד פעילות האתר במפרץ חיפה ולא מגבשת אלטרנטיבה תפעולית יעילה.	קבוצת טראמפ משתלטת על החברה וניסיונות להדוף את המאמצים לסגירת מיכל האמוניה 2007-2017
עם סגירת מיכל האמוניה ובעקבותיו סגירת האתר במפרץ חיפה, נכנסת החברה לתקופה חדשה ומאתגרת בחייה העסקיים. החברה מצויה בימים אלו בהערכה מחדש לגבי המשך דרכה.	האתר במפרץ חיפה נסגר החברה מחפשת פתרון לטווח ארוך 2018+

טבלה 29: שכיחות הופעתם של מאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח

מספר המופעים הממוצע של המאפיין	מספר המופעים של המאפיין	תקופה חמישית	תקופה חמישית	תקופה רביעית	תקופה שלישית	תקופה שנייה	תקופה ראשונה	אבני דרך	המאפיינים הניהוליים (עד ארבעה מאפיינים לתקופה)
0.3	2					+	+		הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעת דוגמא אישית
0.2	1		-						יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים
0.2	1	?					-		חדשנות
0.5	3		-	?			+		חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
0.7	4	?	-	?	-				תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור
0.5	3			-	-	+			איכות השירות ללקוחות
0.2	1					+			ניהול הקשר עם בעלי השליטה
0.8	5	?	-	-	-		+		איכות המנהלים בארגון
									נכונות הארגון לקחת סיכונים
0.5	3	?			-	+			עלות חומרי הגלם האסטרטגיים
									ניהול שרשרת הערך המוסף

+ השפעה חיובית מובהקת
 - השפעה שלילית מובהקת
 ? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה המצטיירת:

1. חיפה כימיקלים עברה במהלך חייה העסקיים שלושה משברים קיומיים בהם הקשר עם בעלי השליטה היה מהותי להמשך קיומה:

- "גימלון" הטכנולוגיה החדשנית – אשר ללא תמיכת בעל המניות (הממשלה) לא הייתה מתאפשרת הקמת החברה. תמיכת הממשלה בהשלמת הייצור הושגה בזכות חשיבות הייצוא באותה עת.

- שינוי התחרות בשוק - הופעת SQM עם מוצר זול משמעותית. נראה שהבעלים לא היה מודעים מספיק לעומק ומשמעות השינוי שהתרחש בשוק.

- בקרב על המשך קיומו של מיכל האמוניה במפרץ חיפה – נראה שהנהלת החברה לא הבהירה את תמונת המצב לבעלים. ההתעקשות על המשך קיום המיכל גרמה לחברה למצוא עצמה סוגרת את האתר המרכזי בחיפה ולא ערוכה להתמודדות עם המצב החדש.

2. החברה אשר הוקמה על בסיס חדשנות תהליכית פורצת דרך לא השכילה במהלך השנים למצוא תחליפים אשר יפצו את החברה על שחיקת תחרותיותה.

טבלה 30: אבני דרך עיקריות בחיי חברת נטפים

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך
1. ייזום הקמתה של נטפים כמפתחת ומיישמת השקיה באמצעות טפטוף בשוק המקומי 1960-1974	- בתחילת שנות ה-60 שימחה בלאס הוגה רעיון המוביל הארצי של שנות ה-50 ומנכ"ל תה"ל הראשון מפתח רעיון להשקיה באמצעות טפטפות. הוא ניגש לנושא מנקודת מבט של מהנדס מים השואף לחסוך בצריכת המים בחקלאות (צרכן המים המרכזי) אולם ללא הבנה מספקת בכל הקשור להיבטים החקלאיים. - בשנת 1965 שימחה בלאס מציע לקיבוץ חצרים לרכוש את הרעיון שפיתח להשקיה באמצעות טפטפות. השותפות שנוסדת מבוססת על 20% שימחה בלאס ובנו ו- 80% קיבוץ חצרים המשקיע בנוסף 100 אלף ל"י. - הקיבוץ מקצה חלק מכוח האדם שלו אשר מחד אמנם סובל מאבטלה סמויה אולם מאידך מכיר היטב את צרכי החקלאות לטובת המיזם. הקיבוץ מספק הבנה בסיסית של צרכי החקלאות בארץ. בנוסף כוח העבודה שלו המיומן יחסית, מסוגל לאמץ בהצלחה תהליכי ייצור של תעשיית הפלסטיק. - בסוף שנות ה-60 קיבוץ חצרים משכיל להפוך את רעיון השקיה בטפטוף לפעילות עסקית ומיישם אותו בהצלחה בקנה מידה מסחרי בחקלאות המקומית. לשם כך הוא רותם את שה"מ, שרות ההדרכה והמקצוע של משרד החקלאות, על מנת לבסס את השימוש בהשקיה באמצעות טפטפות בשוק המקומי - במהלך שנת 1974 נטפים מפתחת את הטפטפת מסוג "רעם" (מכונה גם "טפטפת מבוססת" ייחודה ביכולתה לספק לחץ וספיקת מים אחידה לכל אורך הצינור⁶¹). ומשכילה ליישם אותה בשוק המקומי. - רעיון הטפטפות מלהיב את החקלאים הישראליים. רעיון ההשקיה בעזרת טפטפות השתלב היטב עם העלייה במודעות לגבי הצורך לשנות את שיטות ההשקיה בארץ ולאמץ טכנולוגיות אשר יאפשרו חסכון במים. בסוף התקופה תופסת ההשקיה בטפטוף נתח משמעותי משוק ההשקיה המקומי. - קיבוץ חצרים לא מצליח לספק את הביקוש הגובר לטפטפות כפועל יוצא מהאידאולוגיה של אי העסקת פועלים שכירים. כתוצאה מזיהוי ההזדמנות העסקית שנוצרה בשוק ההשקיה המקומי נכנסות מתחרות מקומיות ומשתלבות בשוק בהצלחה⁶².
2. העברת ידע (ללא תמורה) לקיבוצים מגל ויפתח. הקיבוצים פועלים בתאום רופף	- על מנת שלא לאבד נתח שוק ולספק את הביקוש הגואה לטפטפות קיבוץ חצרים מחליט להעביר את הידע לייצור טפטפות ללא תמורה לקיבוצים מגל ויפתח. - שלושת הקיבוצים פועלים תחת המותג "נטפים" אולם התאום בינם חלש ולעיתים מתרחש קניבליזם של המותג. - כאשר השוק המקומי מגיע לרוויה והתחרות בארץ גוברת הקיבוצים מתחילים לייצא את הטפטפות למגוון שווקים בחו"ל.

⁶¹ פיתוח טפטפת ה"רעם" נעשתה ע"י מהנדס צעיר בשם רפי מהודר אשר בהמשך היה אבי פיתוחים רבים נוספים בחברה והשתלב כטכנולוג ראשי. את שכרו הוא קיבל באמצעות תמלוגים ממכירות החברה.

⁶² חברות פלסטרו גבת של קיבוץ גבת, נען בשותפות עם דן, פלסים של מרחביה, מצרפלט של קיבוץ מצר ועוד.

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך
▪ נטפים מאמצת קונספט שיווקי חדשני המבוסס על מכירה משולבת של ציוד עם שירות מקצועי לחקלאי, אסטרטגיה שיווקית אשר חייבה קשר ישיר עם החקלאי (הלוקוח הסופי) במקום מכירת ציוד דרך סוכנים. ▪ בשנת 1981 נטפים מאמצת גישה של שיווק ומכירה באמצעות חברות בת, המנוהלות ע"י ישראלים ע"מ לשמר את התרבות הייחודית הקיבוצית ואשר הוכחה כיעילה גם בשווקי חו"ל.	באמצעות שלושה ראשים נפרדים 1975-1999
▪ במהלך שנת 1999 יוזם אייבי רון אשר היה מעין "גורו חברתי ועסקי" של קיבוץ חצרים את תהליך התאגוד של "נטפים" התהליך מנוהל ומובל על ידי חזי שלח ויוסי ריין כאשר הבעלות על התאגיד נקבעת לפי: 33% מגל, 54% חצרים 13% יפתח. נקבע כי המנכ"ל יהיה מקיבוץ חצרים ויושב הראש יהיה מקיבוץ מגל. ▪ במהלך שנת 2000 ממוסדת מועצת מנהלים לכלל הארגון המשקפת את יחסי הכוחות העסקיים בין שלושת הקיבוצים (שליטה לחצרים), אולם דירקטוריון החברה החל לתפקד לפי העקרונות התאגידיים שהוגדרו, המבוססים על נאמנות תאגידית ולא דווקא לבעלי האחזקה אותם מיצגים הדירקטורים! ▪ אולם יישומה של תפישת התאגיד מתקדמת באיטיות במהלך השנים הראשונות של העשור הראשון. ▪ בשנים הראשונות התוצאות העסקיות של נטפים חלשות במידה רבה כפועל יוצא של המשבר העולמי שפקד את העולם בעקבות התפוצצות בועת ה"דוט קום" ואי היציבות הפיננסית ברוסיה, מזרח אירופה ובשווקים המתעוררים. ▪ במהלך שנת 2002 הוחלט במסגרת חיזוק התאגיד למנות יושב ראש ומנכ"ל חיצוניים⁶³. ▪ תשומת הלב של נטפים מוקדשת ל: ▪ חדירה לשוק החממות שהתפתח ברוסיה באמצעות רכישת חברה הולנדית (אשר התמחתה בתחום) בכ-100 מיליון דולר. ▪ ניסיון לחדור לשוק הסיני אשר נכשל בשל בחירת שותף מקומי לא מתאים. ▪ חדירה מוצלחת לשוק ההודי ▪ יישום ההשקיה בטפטוף בענפי חקלאות חדשים (גידולי Commodities), פעילות אשר גם כן לא צלחה. ▪ העברת מרכז הכובד העסקי ממכירת ציוד, למכירת פרויקטים כוללים לחברות גדולות ברחבי העולם. המשמעות העסקית: לא עוד קשר ישיר עם מספר רב של חקלאים קטנים אלא עבודה מול תאגידיים גדולים המעורבים בגידולים חקלאיים ברמה האזורית.	3. "נטפים" עוברת תהליך "תאגוד" בהמשך מגויס מנכ"ל חיצוני 2000-2005
▪ החל משנת 2002 בעקבות היציאה ממשבר ה"דוט קום" והמשברים הפיננסיים ברוסיה אסיה ודרום אמריקה העולם נכנס לצמיחה מואצת (עד שנת 2008) ועימו צומחת גם חברת נטפים באופן משמעותי. העתיד נראה מבטיח! ▪ במהלך שנת 2006 קרנות ה Private Equity קרן "טנא" וקרן "מרקנסטון" משקיעות בנטפים כ-85 מיליון דולר (תמורת 30% בעלות	4. הכנסת משקיעים זרים כמשקיעים בתאגיד

⁶³ כיושב ראש נטפים מונה האלוף במילואים עמי איילון אשר קודם לכן שימש כראש השב"כ ולמנכ"ל התאגיד הובא ארז מלצר אשר קודם לכן היה משנה למנכ"ל סאיטקס ואח"כ מנכ"ל חברת קריאו סאיטקס.

הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך	אבן דרך																		
על נטפים)⁶⁴. בעקבות הרכישה משתנה הבעלות על חברת נטפים לכדלקמן: חצרים 38.6% מגל 22.9%, קרן מרקנסטון 20.5% קרן טנא 10% וקיבוץ יפתח 8%. - עד שנת 2008 החברה רואה אופק עסקי בהיר מכירותיה באותן שנים צומחות בקצב של כ- 15% בשנה. - נטפים נדרשת לגיוסי הון על מנת לממן סדרת מיזמים אשר נועדו לנצל את הביקוש העולמי למוצריה אשר אפיין את התקופה. - במחצית השנייה של 2008 פרץ משבר הסאברפריים אשר התגלגל למשבר כלל עולמי והקרין גם על החקלאות העולמית. עם תחילת המשבר מכירות נטפים צונחות מ- 650 מיליון דולר ב-2008 ל- 500 מיליון דולר בשנת 2009. החברה מוצאת עצמה לא ערוכה להתמודדות עם המשבר אשר מוצא אותה עם מבנה הוצאות אופייני לחברה המצויה במגמת צמיחה (ההוצאות ה-SG&A היוו 30% מהמכירות) כאשר היא למעשה הייתה מצויה כבר עמוק במשבר! את שנת 2009 החברה מסיימת בהפסד מצרפי (של השנתיים האחרונות) של 80 מיליון דולר, חובות החברה עמדו על 300 מיליון דולר! העתיד בסיומה של שנת 2009 נראה "לוטה בערפל". - במהלך 2009-2010 מיושמת תכנית הבראה אשר עיקריה: - קיצוץ של 50 מיליון דולר בהוצאות הקבועות - פיטורי 250 מעובדי החברה - מיחזור חובות לבנקים הישראליים - הזרמה של כ- 106 מיליון דולר על ידי הבעלים⁶⁵ 2010 היא שנת מפנה בחברה כפי שניתן לראות באיור הבא	2005-2011																		
הנתונים של נטפים במיליון דולרים, 2010 <table><tr><th>שנה</th><th>EBITDA (מיליון דולר)</th><th>EBIT (מיליון דולר)</th></tr><tr><td>2006</td><td>400</td><td>38</td></tr><tr><td>2007</td><td>500</td><td>45</td></tr><tr><td>2008</td><td>650</td><td>30</td></tr><tr><td>2009</td><td>500</td><td>55</td></tr><tr><td>2010</td><td>600</td><td>85</td></tr></table> 40 מיליון דולר מזומן, 80 מיליון דולר הון עצמי 130 מיליון דולר חוב ■ הכנסות ■ EBITDA מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן מתוך פרסומים בעיתונות היומית - נטפים מתמודדת עם תחלופה גבוהה של מנכ"לים: 2002-2006 ארז מלצר	שנה	EBITDA (מיליון דולר)	EBIT (מיליון דולר)	2006	400	38	2007	500	45	2008	650	30	2009	500	55	2010	600	85	
שנה	EBITDA (מיליון דולר)	EBIT (מיליון דולר)																	
2006	400	38																	
2007	500	45																	
2008	650	30																	
2009	500	55																	
2010	600	85																	

⁶⁴ קרן מרקנסון רכשה 20% מנטפים תמורת 55 מיליון דולר וקרן טנא רכשה 10% תמורת 30 מיליון דולר. המשקפות שווי של כ- 275-300 מיליון דולר

⁶⁵ קרן מרקנסון רכשה 20% מנטפים תמורת 55 מיליון דולר וקרן טנא רכשה 10% תמורת 30 מיליון דולר. המשקפות שווי של כ- 275-300 מיליון דולר

אבן דרך	הסבר לאירועים המאפיינים את אבן הדרך																					
5. חברת מכתשים עוברת לשליטת חברות זרות. 2011 +	2006-2009 עופר בלוך - החל מ- 2009 יגאל אייזנברג⁶⁶																					
	בשנת 2011 רכשה חברת פרמירה 62% מהבעלות על נטפים המבטא שווי חברה של 850 מיליון דולר																					
	<table><tr><th></th><th>לפני רכישת פרמירה</th><th>לאחר רכישת פרמירה</th></tr><tr><td>חצרים</td><td>39%</td><td>33%</td></tr><tr><td>מגל</td><td>23%</td><td>6%</td></tr><tr><td>יפתח</td><td>8%</td><td>-</td></tr><tr><td>קרן מרקסטון</td><td>20%</td><td>-</td></tr><tr><td>קרן טנא</td><td>10%</td><td>-</td></tr><tr><td>קרן פרמירה</td><td>-</td><td>62%</td></tr></table>		לפני רכישת פרמירה	לאחר רכישת פרמירה	חצרים	39%	33%	מגל	23%	6%	יפתח	8%	-	קרן מרקסטון	20%	-	קרן טנא	10%	-	קרן פרמירה	-	62%
		לפני רכישת פרמירה	לאחר רכישת פרמירה																			
	חצרים	39%	33%																			
מגל	23%	6%																				
יפתח	8%	-																				
קרן מרקסטון	20%	-																				
קרן טנא	10%	-																				
קרן פרמירה	-	62%																				
מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן מתוך פרסומים בעיתונות היומית - לאחר יישום מוצלח של תכנית ההבראה נטפים מציגה תוצאות עסקיות משופרות במהלך 2010 ו- 2011. - בשנת 2014 מתמנה רן מידן למנכ"ל נטפים. החברה חוזרת לנתיב צמיחה ורווחיות. - נטפים מבססת את האסטרטגיה שלה בשנים האחרונות על שלושה מנועי צמיחה מרכזיים:																						
	1. איתור אזורים גאוגרפיים צומחים ומימוש הפוטנציאל (הודו, סין אמל"ט ולאחרונה אפריקה). 2. גיוון סל הגידולים המיישמים השקיה באמצעות טכנולוגיית הטפטוף (מעבר ממטעים, לגידולי Commodities, ותחום הגננות והנוי) 3. שיווק סל פתרונות כולל לחקלאי המכיל: תפירת סל הגידולים מומלץ לפי אזורים, מכירת מערכת השקיה הכוללת: מערכות סינון, מגופים צנרת וטפטפות, וחבילות ממון. - בשנת 2017 רכשה חברת מקסיכם 80% מנטפים לפי שווי של 1.9 מיליארד דולר⁶⁷. השקעתה של חברת מקסיכם (חברה מקסיקנית מובילה בתחום ייצור צינורות PVC) נתפסת כהשקעה אסטרטגית.																					

להלן ניתוח התנהלות החברה בתקופות השונות:

6.6.1 פעילותה של חברת נטפים על פי אבני הדרך העסקיות

חברת נטפים מוקמת כחברה המפתחת ומיישמת השקיה באמצעות טפטוף בשוק המקומי.

⁶⁶ במהלך 2009 היה ניהול משותף של שני מנכ"לים בנטפים: יגאל אייזנברג שניהל את נטפים ארה"ב ואלי שוחט שהובא ע"י ישראל מקוב מטבע. אלי שוחט פרש אחרי פחות משנה.

⁶⁷ 20% מהבעלות על החברה נותר בידי קיבוץ חצרים.

6.6.2 האירועים מרכזיים של נטפים במהלך 1960-1975

6.6.2.1 פעילותה של חברת נטפים לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - ההשקעה ההונית הראשונה בתחילת פעילותה של נטפים לא הייתה משמעותית (גם יחסית לאותה תקופה) קיבוץ חצרים השקיע 100,000 ש"ח במבנה שיועד להיות מפעל הפלסטיק שייצר את הטפטפות הראשונות.

נגישות לכוח עבודה מיומן - נטפים התבסס על מיומנותם של חבריו שהבינו בחקלאות ובעיקר בהתמודדות עם חקלאות הסובלת ממחסור במים וקרקע מלוחה.

נגישות לטכנולוגיות וידע בתחומים רלוונטיים - יוזם רעיון הטפטפות היה שימחה בלאס הידרולוג בעל שם ומנכ"ל תה"ל הראשון, את הידע ההידרולוגי שלו השלימו אנשי חצרים בידע אגרונומי שנדרש לשיווק המוצרים. מאחר והשיווק התמקד בשוק המקומי נעזרה החברה רבות ב"חינוך" השוק (בתמיכת שרות ההדרכה והמקצוע של משרד החקלאות (שה"מ)). ההצלחה גדולה נחשבה גם השתלטות על הטכנולוגיה מתחום תעשיית הפלסטיקה ורתימתה לנושא.

נחישות עסקית - כאשר אנשי השיווק משכילים לגבור על השמרנות המסורתית של החקלאים, במהלך החדרת הטכנולוגיה החדשה, והשתלטות על בעיות בייצור הדיר כאשר יש לזכור שתעשייה לא הייתה מתחומי ההתמחות של קיבוץ חצרים.

6.6.2.2 התנהלות נטפים בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת התחום מלווה ביכולת לגיבוש חזון ולהטמעתו - נטפים נבנתה על בסיס הבנה עמוקה של מומחים משני תחומים אשר השלימו בינם מיומנויות. שימחה בלאס זיהה את הפוטנציאל של השקיה באמצעות טפטפות, אנשי חצרים יישמו את הרעיון בחקלאות וידעו למנף את היתרונות הנלווים לשימוש בשיטה.

חדשנות - הצלחתה של ההשקיה בטפטפות התאפשרה הודות ליישום הנחוש של חדשנות טכנולוגית ושיווקית אשר אפיינה את הפעילות שהתגבשה בחצרים. בנוסף יכולת אימוץ טכנולוגיות מתחום תעשיית הפלסטיקה יחד עם טכנולוגיה ייחודית שפיתח המהנדס רפי מהודר אפשר את: פריסת הטפטפות בשדות נרחבים תוך שימוש חסכוני באנרגיה להובלת המים ושליטה בקצב ספיקתם, התגברות על בעיות של סתימת הטפטפות (עקב שימוש במים אשר התאפיינו במגוון איכויות), בלאי גבוה של הצינורות שנפרסו בשדות ולבסוף מכירת המוצרים תוך ליווי אינטנסיבי של מומחי השקיה.

חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים - הימים היו ימי שנות ה-60 וה-70 משקל החקלאות בכלכלת המדינה היה רב. מאידך הצורך להגדיל את התפוקה ומקורות המים הראויים לשימוש שהצטמצמו, חייב חשיבה מחוץ לקופסא לגבי אופן השימוש במים בחקלאות. לפיכך בפיתוח ההשקיה בטפטוף זוהתה האפשרות להתגבר על צוואר הבקבוק שזוהה בחקלאות המקומית ויותר מאוחר גם העולמית. ראשוניותם של אנשי חצרים בתחום אפשרה לנצל בקצב מהיר יחסית את הפוטנציאל האדיר שזוהה.

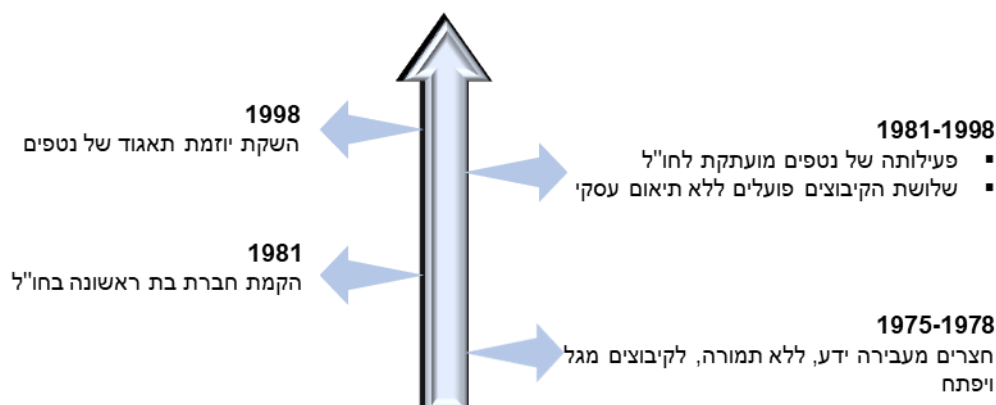
איכות השירות ללקוחות - ניתן להגדיר את אופייה של ההשקיה בטפטוף כ"טכנולוגיה חדשה המיושמת בשוק קיים". לפיכך נדרשו מאמץ ויצירתיות שיווקית על מנת לשכנע את החקלאים אשר בשל היותם מצויים בשוק רווי סיכונים מטבעו לא יהיו פתוחים לאימוץ חדשנות לא מוכחת. החדרתה של ההשקיה בטפטוף בשוק המקומי נשענה על ארבעה יסודות:

1. מיומנותם של אנשי חצרים בתחום ההשקיה והחקלאות – אשר התבססה על העובדה שהשכילו לפתח חקלאות בתנאים קשים של צפון הנגב (אדמה מלוחה, מים בכמות מוגבלת ובאיכות ירודה)
2. הצלחתם של אנשי נטפים לרתום להחדרת טכנולוגיה ההשקיה את אנשי שה"מ של משרד החקלאות אשר זיהו את מלוא הפוטנציאל של השימוש בטפטפות ובזכות זאת העניקו גושפנקא רשמית לנושא.
3. איכות המערכות שפותחה יחד עם הליווי הטכני הצמוד לשיווק ולמכירות.

4. פתיחותם של החקלאים הישראלים (בעיקר הקיבוצים) ללקיחה מבוקרת של סיכונים ולאמוץ שיטות גידול חדשניות.
5. העברת ידע (ללא תמורה) לקיבוצים מגל ויפתח. הקיבוצים פעלו תוך תאום רופף ובאמצעות שלושה ראשים נפרדים.

6.6.3 האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 1975-1998

איור 48: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 1975-1998



מקור: עיבוד של שמואל נאמן

6.6.3.1 פעילותה של נטפים לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - המפעלים בשלושת הקיבוצים פעלו בעיקר על בסיס תזרים המזומנים שייצרו. במהלך התקופה החברה יודעת עליות ומורדות במצבה העסקי. בתחילת התקופה נטפים מתמודדת עם האינפלציה הגבוהה בשוק המקומי. במהלך מרבית התקופה עדיין מתקיימת מגבלת העברת הון לחו"ל דבר המקשה על פיתוח הפעילות בשווקים של חו"ל.

קשר טוב עם משרדי הממשלה - מרבית התקופה יש לנטפים קשר טוב עם משרדי הממשלה. נטפים נחשבת ל"ספינת הדגל" של התעשייה הקיבוצית. והייתה מצויה בעיצומה של פיתוח הפעילות בחו"ל לכן במידת הצורך משרדי הממשלה נרתמו לסייע לחברה.

יכולת ניהול תזרים מזומנים בתנאי אינפלציה - לא ידוע על קשיים מיוחדים בנושא, או על טיפול יצירתי במיוחד בבעיה

הכרה והבנה של השווקים החדשים - נושא זה מהווה את האתגר המרכזי של החברה. אמנם החל משנות ה-80 העתיקה החברה את מרכז הכובד של פעילותה לחו"ל אולם היא התבססה על השווקים במדינות המפותחות בעיקר ארה"ב מערב ודרום אירופה. אולם מתחילת שנות ה-90 נפתחו בפני החברה שווקים חדשים בעלי פוטנציאל עסקי גדול במזרח אירופה ובמזרח אסיה ונטפים מוצאת עצמה מתחבטת כיצד לחדור לשווקים החדשים.

6.6.3.2 התנהלות נטפים בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים - קיבוץ חצרים אמנם העביר (ללא תמורה!) ידע לקיבוצים האחרים מאיחוד הקיבוצים והקבוצות (לקיבוצים מגל ויפתח), אולם העברת הידע נעשתה באופן חובבני וללא ראייה עסקית ארוכת טווח לגבי אופן עבודתם המשותפת העתידית. כתוצאה מכך נגרמו לחברה נזקים אשר באו לידי ביטוי במספר מישורים:

- שרשרת האספקה נוהלה בתאום לקוי וסבלה ממחירי העברה לא סבירים
- השיווק נוהל ללא תאום כולל וכתוצאה מכך סבל מ"קניבליזציה שיווקית".
- לא היה ניצול של יתרונות לגודל וכל קיבוץ מצא עצמו פועל למיקסום תועלתו.

חדשנות - מאחר ולתחום נכנסו מהר מאוד מתחרים בעיקר יצרנים מקומיים מקיבוצים אחרים אשר פיתחו טפטפות חדשות וזולות יותר והשתלטו על נתחים משמעותיים מהשוק הצומח. לפיכך הישרדותה של החברה התאפשרה הודות לחדשנות שפיתחה בתחומים הבאים:

- חדשנות של המוצר – בזכות פיתוחיו של רפי מהודר הטכנולוג הראשי של החברה שוכלל ושופר המוצר יחסית למוצרי המתחרים. פריצת הדרך העיקרית הייתה בפיתוח ה"טפטפת המבוססת" תחת המותג "ראם" אשר אפשרה פריסת טפטפות בשדות נרחבים תוך שימוש מתון באנרגיה.
- אימוץ יכולות וטכנולוגיות מתקדמות - מתחום תעשיית הפלסטיק אשר אפשר ייצור טפטפות איכותיות ואמינות ואפשרו לנטפים להתמודד עם המוצרים הזולים של המתחרים.
- מינוף השירות וההדרכה – באמצעותם שווקו המוצרים לחקלאים חדשים באזורים חדשים ובגידולים חדשים והחברה השכילה לשמר לקוחות קיימים.

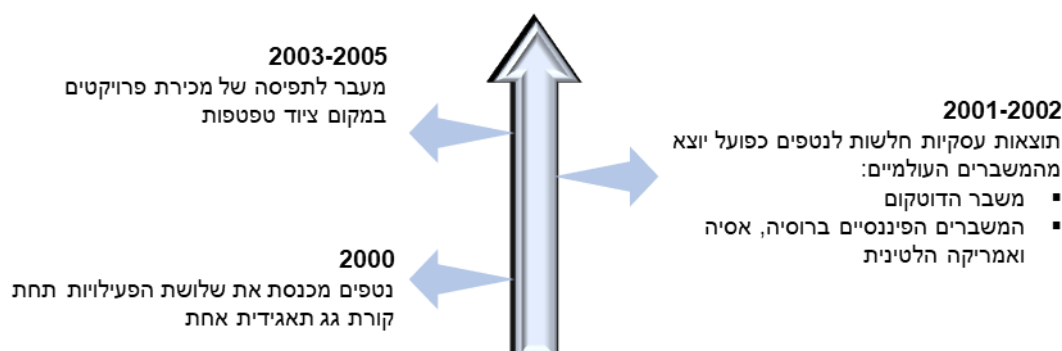
ניהול הקשר עם בעלי השליטה - ניתן לומר שלנטפים לא היו בעלי שליטה מוגדרים בוודאי לא כאלו אשר הציבו חזון ויעדים ברורים וכוללים. לנטפים היו שלוש קבוצות של בעלי שליטה (חצרים, מגל ויפתח). במהלך התקופה כל קיבוץ פעל למקסם את תועלתו לטווח קצר מהפעילות. לפיכך נמנעה מהחברה היכולת לבסס אסטרטגיה ויכולות לטווח הרחוק!

איכות המנהלים בארגון - נטפים נוהלה ע"י מנהלים אשר הכירו את תחום החקלאות ופחות את תחום התעשייה, את ניהול שרשרת האספקה ואת נושא ניהול החדשנות. מאחר והתרבות הקיבוצית אפיינה את שלושת קבוצות של בעלי השליטה בנטפים לא הוקדשה תשומת לב יתרה לאימוץ שיטות ניהול אשר נדרשו על מנת לתת מענה הולם לסביבה העסקית שהשתנתה. המנהלים נדרשו ל"פטריוטיזם מקומי" של קיבוצם ולא ניתן מענה הולם לצורך לבניית תשתית ניהולית אשר תוכל להוביל את שלושת הפעילויות ברוח התקופה החדשה. בנוסף עוצמתן של הפעילויות בשלושת הקיבוצים נגזרה מעוצמת המנהיגות העסקית שהייתה בכל אחד מהם:

- בקיבוץ חצרים – המנהיג היה אייבי רון שהיה הדמות הבולטת מבחינת ראיית החזון והפוטנציאל העסקי ולפיכך השכיל לשמר את מובילות קיבוץ חצרים ובסופה של התקופה לזהות את הנזק הנגרם מההתנהלות השוטפת של הקיבוצים וליזום את התאגדותם לחברה אחת.
- בקיבוץ מגל – המנהיג המקומי היה איצ'ה (יצחק) לידור אשר הוביל את מגל לייצור תעשייתי הדיר ואמין והפך את הפעילות במגל לאחת משתי הפעילויות המובילות בנטפים.
- בקיבוץ יפתח – לא היה מנהיג עסקי אשר ירים את הכפפה ולפיכך הקיבוץ מיצב עצמו כ-Follower בראיית הפעילות הכוללת.

6.6.4 נטפים עוברת תהליך תאגוד ומתחילה להתנהל תחת צוות ניהולי חיצוני ברובו.

איור 49: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 2000-2005



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.6.4.1 פעילותה של נטפים לאור ה- Key Success Factors האופייניים לתקופה

זמינות להון - זמינות ההון הופכת לצוואר בקבוק בהתפתחות נטפים. תחילה מתוך הצורך להתמודד עם ההפסדים ותזרים המזומנים השלילי שנבע מהשנים הקשות (1998-2003) ובהמשך מתוך הצורך לנצל את ההזדמנויות שזוהו בשווקים והממון הנדרש של התשתיות התאגיד שנבנו. לשם כך נשקלה הנפקה ואו הכנסת שותפים זרים.

קשר טוב עם השווקים של המדינות המפותחות - נקודה זו היוותה ציר מרכזי בנתיב ההתפתחות של נטפים. החברה מוצאת עצמה מחפשת דרכים ומהלכים על מנת להחדיר את טכנולוגיית ההשקיה בטפטוף בשווקים שנפתחו. לשם כך נרכשה חברה הולנדית שאמורה הייתה לסייע בייזום והקמה של חממות (שיצרכו טפטפות) ברוסיה, הובל פרויקט חדירה בסין (אשר נכשל בשל בחירת שותף לא מתאים) וחדירה מוצלחת לשוק ההודי.

קפיצת מדרגה ביכולות הניהול - בשלב זה בחייה של נטפים, כאשר הפכה מאסופה של שלוש פעילויות נפרדות שלא נוהלו כמקשה אחת, לתאגיד מוביל בתחום נדרש שינוי בתרבות הניהולית. מניהול שינק את שורשיו מהתרבות הקיבוצית שאמנם התבססה על ידע והבנה של התחום והזדהות גבוהה עם הפעילות אבל חסרה את הכלים להתנהלות מסודרת הנדרשת מחברה בינלאומית השואפת להוביל באופן גלובלי את התחום.

את הבסיס הארגוני עליו התבססה החברה בהמשך חייבת נטפים ללא ספק לתהליכים שהוביל ארז מלצר אשר פעל לארגון ו"עשיית סדר" בעזרת שורה של מנהלים ויועצים בעלי ניסיון בעיקר בתחומים הבאים: בתחום התפעולי, בניהול הכספים בתהליכי הדיווח והבקרה ובתחום ניהול המשאב האנושי.

6.6.4.2 התנהלותה של נטפים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון ויכולת הטמעתו - נראה שמאפיין זה היווה את החולייה החלשה בחברה במהלך תקופה זו. הנהלת נטפים התמקדה במיסוד וארגון התהליכים הארגוניים בתאגיד שזה עתה גובש והתמקדה פחות בביסוס וקידום החדשנות העסקית בחברה. נראה שההתמקדות בבניית התשתיות הארגוניות היו הדבר הנכון לעשות בשלב זה בחיי הארגון אשר נשען עד אז על מסורת, ניסיון ומוניטין בני יותר משלושים שנה ונזקק בשלב הזה להתארגן באופן שונה על מנת לנצל טוב יותר את יכולותיו.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים - החלק החזק של נטפים היה בבניית תהליכים ארגוניים ומיסודם לתוך יצירת חברה אחת משלושת הפעילויות שפילו עד אז בנפרד. מהות הפעילות עסקה ב:

1. זיהוי וניצול סינרגיות בין שלושת הפעילויות.

2. ניצול יתרונות לגודל לצורך הורדת עלויות.

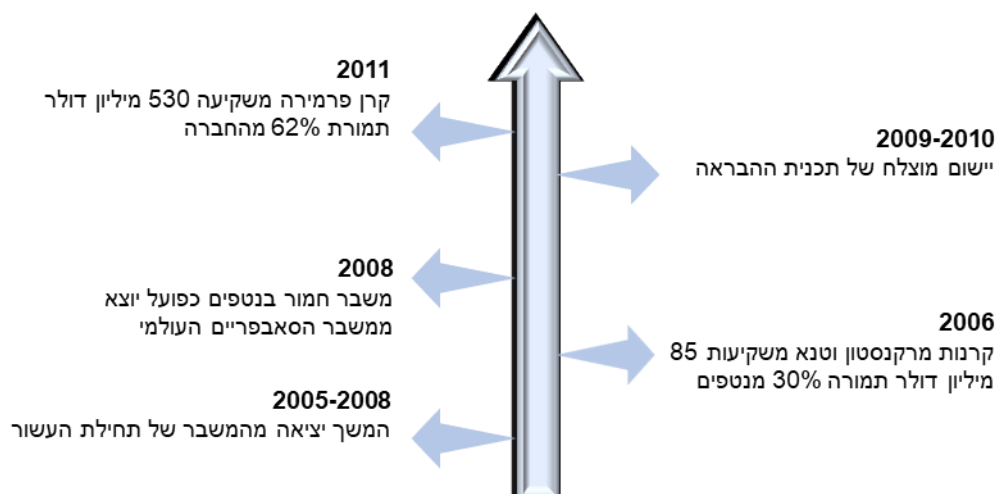
3. הטמעת תהליכים חדשים לארגון אשר יחזקו אותו מול הסביבה העסקית הגלובלית.
4. הטמעה וחיזוק תרבות ארגונית חדשה אשר לא תתבסס על הזדהות עם קיבוצי האם אלא תשייך עצמה לחברה החדשה שנוסדה.

איכות המנהלים בארגון - במהלך התקופה הוקדשה תשומת לב מרובה להתאמת היכולות הניהוליות לאלו שנדרשו בסיבת הפעילות החדשה בה פעלה נטפים. לא עוד התבססות על ידע אגרונומי והכרות היסטורית מעמיקה של הפעילות אלא הרחבה והעמקת המיומנות הניהולית במכלול תחומים המאפיינים חברה הפועלת בהיקפים של מאות מיליוני דולר כאשר עיקר השיווק נעשה בחו"ל בעוד שליבת הייצור נותרה בארץ.

נכונות הארגון לקחת סיכונים - החל מסוף שנת 2003 יצא העולם מסדרת המשברים גלובליים שאפיינו את סוף שנות ה-90 תחילת העשור הראשון של המאה ה-21 (משבר ה-Dot.Com והמשברים הפיננסיים שפקדו את השווקים הצומחים ואת רוסיה). נטפים לא הססה להשקיע באופן אגרסיבי בשורה של מיזמים ותשתיות תפעוליות ושיווקיות במטרה לנצל את ההזדמנויות שזוהו.

6.6.5 נטפים עוברת לבעלות חלקית של קרנות Private Equity

איור 50: האירועים מרכזיים של נטפים במהלך 2005-2011



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.6.5.1 פעילותה של חברת נטפים לאור ה-Key Success Factors האופייניים לתקופה

נגישות להון - החל משנת 2003 נכנסה נטפים לנתיב צמיחה וניצול הזדמנויות במגוון שווקים ואזורים בעולם. נתיב שאפתני זה דרש מקורות ממון אשר למרות כניסת קרנות מרקנסטון וטנא לבעלות חלקית לא הספיק לבניית תשתית הצמיחה שנדרשה. לפיכך גויס הון מהלוואות, בעיקר מבנקים ישראלים ונטפים מצאה עצמה מאוד ממונפת. במשבר שהחל בשלהי 2008 נקודה זאת היוותה משקולת כבדה על המשך קיומה של החברה. היחלצות של בעלי השליטה בחברה (הקיבוצים וקרנות מרקנסטון וטנא) יחד עם פריסת החובות ע"י הבנקים הישראליים היוו נדבך חשוב בחילוץ של נטפים מהמשבר השני של שלהי העשור הראשון.

יכולת ניהול חברות גלובליות - במהלך התקופה חברת נטפים מאמצת מאפיינים של חברה גלובלית ומנסה לאמץ סגנון ניהולי גלובלי במקום מתכונת ניהולית של חברה ישראלית אשר עיקר פעילותה נעשית בחו"ל כגון:

- ניהול שיווק גלובלי – איתור והפעלה של מומחים למגוון שווקים מקומיים אשר מודעים לדגשים הייחודיים הנדרשים לפעילות בכל אחד מהם. כולל מעבר מושכל למכירת חבילת חומרה (טפטפות, צינורות,

מערכות לטיפול מקדים של המים ותחזוקת המערכת בהמשך) ותוכנה בניית פרויקטים חקלאיים אשר ההשקיה בטפטוף מהווה רק חלק מהפרויקט.

- ניהול תפעול גלובלי – לפי מרכזי מצוינות מקומיים ובהמשך ניהול יעיל של שרשרת אספקה גלובלית.
- ניהול גלובלי של המשאב האנושי – בניית כוללת של תאגיד נטפים, טיפוח ניהול מקומי ובניית שדרת מנהלים אשר יכולים להתאים עצמם לסגנון ניהול גלובלי.
- ניהול כספי גלובלי – ניהול רב מטבעי, ניהול תוכניות עבודה מסודרות, שליטה גלובלית במלאים, בניית מחירי העברה אפקטיביים והטמעת שפה ארגונית אחידה ושדרוג מערכות המידע.

נגישות לטכנולוגיות וידע חדשים - ליבת הטכנולוגיה עליה התבססה נטפים ממשיכה להיות השקיה בטפטוף. החברה נמנעה מכניסה לטכנולוגיות השקיה נוספות אשר תפסו תאוצה בשוק ההשקיה והתמקדה בטכנולוגיות הטפטוף⁶⁸. החברה משפרת את שליטתה בתכנון ייצור והקמה של מערכות להשקיה בטפטוף ועוברת בהדרגה לשיווק פרויקטים כוללים במקום מערכות השקיה בלבד אשר כרוכים בשליטה במגוון תחומים נוספים:

- יכולת סקירה וניתוח של הקרקעות באזורים שונים ואשר אמורים להוביל בסופו של התהליך להמלצה על סל הגידולים המיטבי.
- התאמת הטפטפות למשטר ההשקיה הנדרש.
- שדרוג יכולות בתחום התעשייה הפלסטית.
- מעבר לעבודה מול סיטונאי ציוד ותשומות אזוריים במקום עם החקלאים הבודדים.
- תפירת חבילות ממון אטרקטיביות במגוון אזורים במגוון מטבעות תוך שליטה בסיכונים הפיננסיים.

6.6.5.2 התנהלותה של נטפים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים - נטפים נדרשה להתאים עצמה לשלושה מצבים עסקיים במהלך התקופה אשר דרשו הערכות ארגונית שונה:

1. 2005-2008 תקופה אשר התאפיינה בביקושים צמיחה עסקית והחברה נדרשה להתאים עצמה לניצול הזדמנויות.

2. 2008-2009 משבר חמור אשר נבע מצמצום חריף בביקושים ובכוח הקניה של החקלאים בעולם ונטפים מצאה עצמה בהפסד מצטבר של יותר מ-80 מיליון דולר ותזרים מזומנים שלילי אשר סיכן את יכולת החזר החובות השוטפים שלה. מצב זה דרש שינוי מגמה ניהולית מהיר וחריף המוכוון להישרדות תוך הורדת עלויות

3. 2010-2011 אשר בו חזרה החברה לתוואי צמיחה.

חדשנות - נטפים אימצה אופי של "חדשנות מדורגת" בניגוד ל"חדשנות פורצת דרך". החברה סיגלה עצמה לסביבה העסקית המשתנה אולם יותר במתכונת של תגובה על השינויים ולא במתכונת של שינויים המשפיעים על השוק:

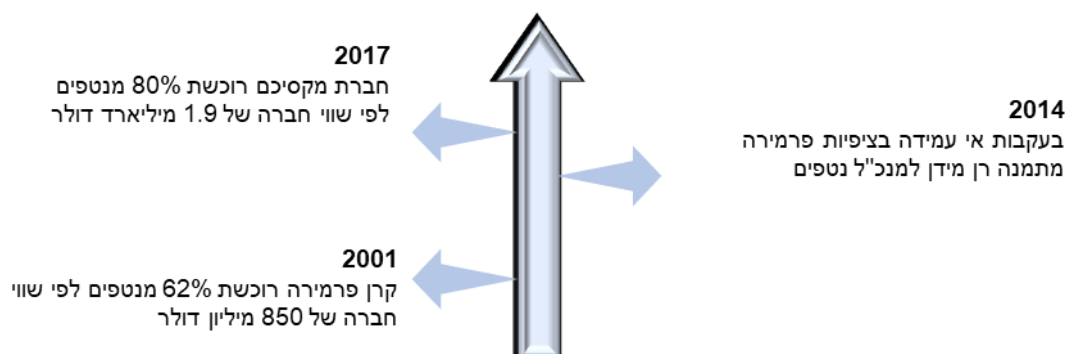
- איכות הטפטפות השתפרה ועלותם ירדה אולם לא בסדרי גודל משמעותיים.
 - איכות השליטה והבקרה השתפרו הן בהיבט התפעולי והן בצד השליטה על העלויות.
- חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים** - התקופה מתאפיינת במאמץ למיצוי הפוטנציאל הקיים לא נעשה מאמץ לפרוץ מעבר לתחום השוק ההיסטורי של ההשקיה בטפטוף (גידול ירקות, מטעים וחממות).
- ניהול הקשר עם בעלי השליטה** - במהלך התקופה הקשר עם בעלי השליטה נהל בצורה טובה. בשנות הצמיחה גיבו בעלי השליטה את הנהלת החברה בגיוס הון על מנת למצות את ההזדמנויות העסקיות שהסתמנו. בעלי

⁶⁸ מקורות המים המדלדלים וחילוקי הדעות לגבי הבעלות עליהם היו הסיבה המקורית לפרוץ מלחמת ששת הימים!

השליטה תמכו כאשר החברה נקלעה למשבר חמור במהלך 2008-9 ולא הססו להזרים הון לחברה ולגבות את מאמצי הנהלת החברה מול הבנקים בארגון מחדש של החובות. דבר שאפשר לנטפים לצלוח את המשבר החמור.

6.6.6 נטפים עוברת לשליטת משקיעים מחו"ל

איור 51: האירועים המרכזיים של נטפים במהלך 2012+



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

6.6.6.1 פעילותה של חברת נטפים לאור ה Key Success Factors האופייניים לתקופה

פיתוח יכולת לתפקד כחלק מחברה גלובלית זרה - החל מ- 2011 עוברת נטפים לשליטתם של גופים מחו"ל (בשנת 2011 רוכשת קרן ה Private Equity הגרמנית פרמירה 62% מנטפים ובשנת 2017 היא מוכרת את נטפים ליצרנית צינורות הפלסטיק המקסיקנית מקסיכם הרוכשת 80% מנטפים לפי שווי של 1.9 מיליארד דולר!) שתי החברות מקפידות על מינוי מנכ"ל ישראלי אולם היו"ר הוא מנוי מחו"ל. אופי הרכישה שונה מפרמירה למקסיכם. בעוד שפרמירה הציבה יעדים כמותיים שאפתניים לטווחי זמן בינוניים (צמיחה שנתי עד חמש שנים) הרי שרכישתה של מקסיכם נתפסת יותר כהשקעה אסטרטגית. הצד המשותף הוא שהנהלת נטפים נדרשת להתאים עצמה ליעדים המוכוונים ע"י בעלי שליטה גלובליים וזרים!

6.6.6.2 התנהלותה של נטפים במהלך התקופה בראי המאפיינים הניהוליים

הבנת תחום העיסוק גיבוש חזון ויכולת להטמעתו - במהלך התקופה מובילים את נטפים שני מנכ"לים אשר הגיעו מתחום השיווק (יגאל אייזנברג שניהל את נטפים צפון אמריקה ורן מידן שהגיע מחברת אדמה שם ניהל את אזור הפסיפיק ולפני כן היה סמנכ"ל כספים של החברה). יגאל אייזנברג צמח מתוך החברה והכיר את תחום ההשקיה בטפטוף לעומק בעוד רן מידן אמנם הגיע "מחוץ" לחברה אולם ניהל שיווק של חברה אחרת בתחום התשומות החקלאיות (חומרי הדברה) בעולם החקלאות המשתנה של השנים האחרונות.

יגאל אייזנברג היטיב לנצל את ההזדמנויות שהתהוו עם היציאה של החקלאות מהמשבר הגלובלי של 2008. בעוד רן מידן שהיה אמון על התמודדות בשוק בו מוצרי החברה אינם נהנים מיתרון יחסי מובהק (חומרי הדברה גנריים) השכיל לרתום את מלוא ארסנל החדשנות אשר היה בסביבת החברה לצמיחה במכירות וברווח.

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים - במהלך התקופה הושם דגש על ניהול תהליכים עסקיים מורכבים לצורך מכירת מוצרי נטפים. על מנת לפרוץ לתחומים בהם לא הייתה נטפים פעילה עד אז אשר כללו:

- מאמצים לחדירה לגידולים חדשים כגון גידולי ה- Commodities (תירס אורז, חיטה וכד')
- העתקת מאמצי השיווק לחדירה לאזורים גיאוגרפיים צומחים ומאתגרים.
- שיכלול הגישה של מכירת פרויקטים המלווים במימון אטרקטיבי.

- העמקת הערך המוסף הנובע מרכישת מוצרי נטפים תוך שימוש מושכל בטכנולוגיית עולם פתרונות הדיגיטל המשלבים מדידה וניטור, בקרה, אינטרנט של הדברים, ביג דאטה להגדלה משמעותית של היבול המופק מיחידת שטח.

איכות השירות ללקוחות - נראה שפריצת הדרך המשמעותית בנטפים היא החשיבה המתמדת לרתימת מכלול האמצעים והיכולות הטכנולוגיות הנמצאים בהישג ידה של החברה לשיפור התשואה ללקוחות (רובם מצויים בשנים האחרונות באזורים גיאוגרפיים בעייתיים).

ניהול הקשר עם בעלי השליטה - נראה שתאום הציפיות מחברת פרמירה שרכשה את נטפים במהלך שנת 2011 היה לקוי. החברה שהשקיעה הון רב ברכישת נטפים (לפי שווי של 850 מיליון דולר) קבעה יעד צמיחה אשר נראה שנלקח באופן גנרי מציפיותיה לגבי סל ההשקעות שלה (16% בשנה והכפלת המכירות יחסית למכירות 2011 בתוך חמש שנים). בשנים הראשונות היעד לא הושג וגרר מתיחות בין נציגי חצרים לנציגי פרמירה⁶⁹. נראה שניהול הקשר עם המשקיעים בתקופה האחרונה (הן עם פרמירה עד 2017 והן עם מקסיכם) מתנהל על הצד הטוב ביותר. הראיה המחיר הגבוה בו נמכרה החברה בשנת 2017 (1.9 מיליארד דולר). יש לזכור ששני בעלי השליטה מייצגים תרבות עסקית שונה זו מזו:

- פרמירה קרן השקעות המשקיעה במטרה למקסם את התשואה על השקעתה בטווח של כחמש שנים.
- מקסיכם חברת מקסיקנים מתחום תעשיית הפלסטיק אשר רואה בהשקעתה בנטפים השקעה אסטרטגית אשר נועדה לגוון את עסקיה.

6.6.7 סיכום

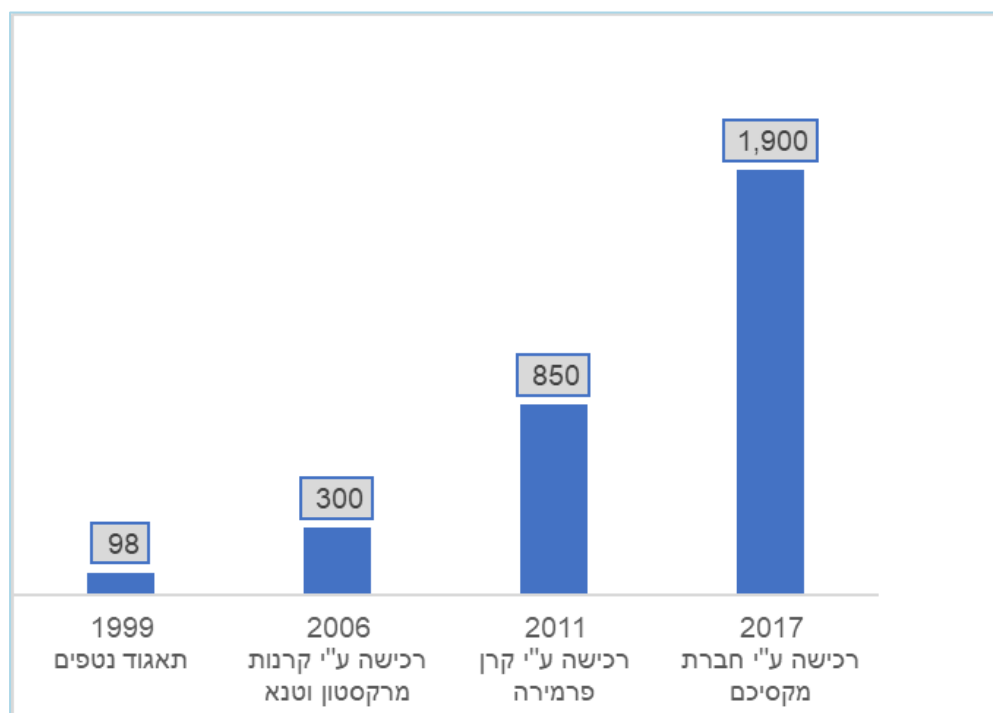
התקופה	מסקנות מרכזיות
התגבשות נטפים בחצר קיבוץ חצרים 1960-1974	נטפים היא תולדה של זיהוי צורך לאומי (מחסור במים לחקלאות), אשר הפתרון לו אמור היה לבוא מידע טכנולוגי הידרולוגי של שימחה בלאס ומידע אגרונומי של אנשי חצרים. קיבוץ חצרים אשר היה מצוי באותה עת ב"פרשת דרכים כלכלית" עקב אי יכולתו של ענף החקלאות להחזיק את הקיבוץ⁷⁰ לפיכך הקיבוץ היה פתוח לרעיונות חדשים ולגיוס המשאבים הנדרשים לפיתוח הנושא (לפחות בשלב העוברי שלו). בראית ההערכות מול הסביבה העסקית החברה רתמה לעזרתה את שרות ההדרכה והמקצוע (ש.ה.מ) של משרד החקלאות לצורך סיוע בהחדרת המוצר בשוק המקומי.
חצרים מעבירה ידע ללא תמורה לקיבוצים מגל ויפתח ומתמודדת במתחרים חדשים שנכנסו לנישה של נטפים 1975-1999	מחד החדירה לשוק ההשקיה (באמצעות טפטפות) זוכה להצלחה למעלה מהמשוער. הן בזכות היכולת לחנך את השוק המקומי (שבירת חסמי הכניסה בעזרת שה"מ של משרד החקלאות) והן הודות לשיפורים טכנולוגיים פורצי דרך (טפטפות הרעם). מאחר וההצלחה גוררת כניסת מתחרים מוצלחים לשוק וצורך לשדרוג יכולות הייצור (כמויות איכויות והדרכה) אשר התנגשה עם האידאולוגיה של אי העסקת שכירים, בחר קיבוץ חצרים להעביר ידע ללא תמורה ל"קיבוצים האחים" שנזקקו לתמיכה וסיוע. העברת הידע נעשתה באופן חובבני (בהיבט החוזי) וגררה בהמשך בעיות קשות בפיתוח התחום אצל שלושת הקיבוצים! בראית ההערכות מול הסביבה העסקית

⁶⁹ בסופו של דבר היעד אכן הושג!

⁷⁰ עקב קרקע לא מתאימה (הקרקע התאפיינה ברמת מליחות גבוהה ומחסור חמור במים באיכות סבירה!

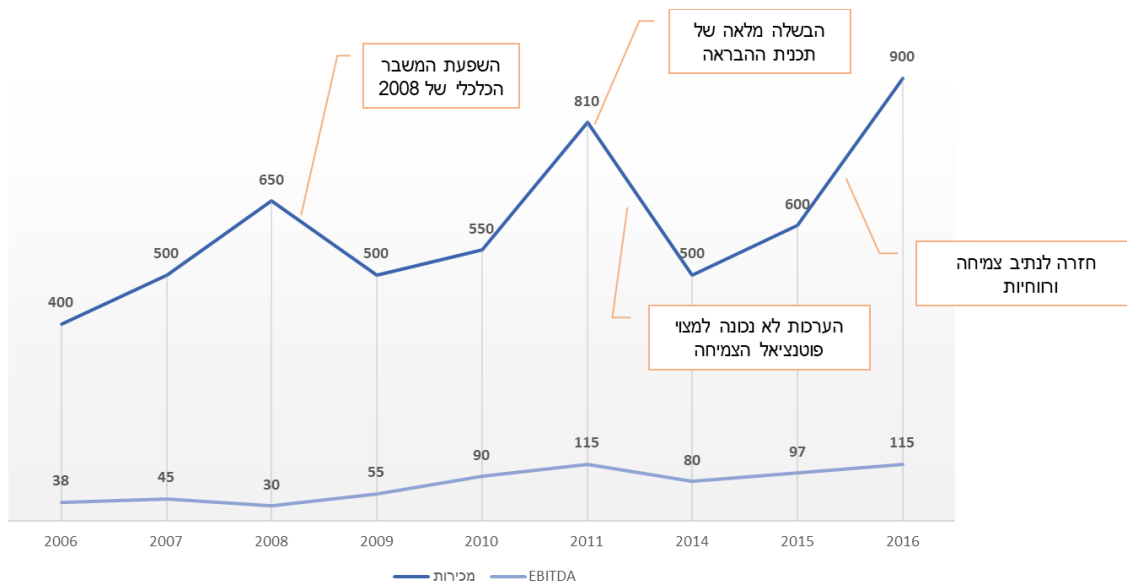
התקופה	מסקנות מרכזיות
	נטפים מזהה את הפוטנציאל השיווקי בחו"ל ומשכילה להרחיב את פעילות במגוון שווקים. נטפים מרחיבה את השירות ללקוחות כדי לקדם את הצלחת היישום של טכנולוגיות הטפטוף בחקלאות.
נטפים עוברת תהליך תאגוד ומתמנה מנכ"ל חיצוני 2000-2005	עם המעבר משלוש פעילויות אשר יוצאות אמנם מאותו מקור, אולם לא מקפידות לתאם בין את פעילותן, לחברה אחת מאוחדת, נאלצה החברה לעבור שינוי תרבותי מהותי. שינוי זה התבצעה באמצעות מנהלים חיצוניים מיומנים אשר הגיעו מתחום הניהול של חברות גדולות ומרכבות במשק.
נטפים עוברת לבעלות חלקית של קרנות Private Equity 2006-2011	עם הגידול המואץ בהיקף הפעילות נדרשת החברה לגיוס מקורות הון ולתמיכה בהמשך המעבר מ"התרבות הקיבוצית", לחברה מובילה בתחום ה"השקיה החכמה", המנהלת פעילות בינלאומית מגוונת ומורכבת. ההשקעות של שתי קרנות ה Private Equity המקומיות (מרקנסטון וטנא) באחזקות מיעוט של החברה הייתה הדבר הנכון בעיתו: מחד היא הקלה על הקיבוצים ל"היפרד" מחלק מאחזקותיהן ומאידך הקלה והאצה את תהליך השינוי התרבותי אותו עברה נטפים.
נטפים עוברת לשליטת משקיעים חיצוניים מחו"ל 1995-2000	שלב נוסף בהתפתחות החברה נדרש על מנת לסייע לה להפוך לחברה גלובלית מובילה בתחומה העוסקת בתחום מסורתי עם חסמי כניסה גבוהים, היה לאפשר הובלה אסטרטגית של החברה על ידי גופים גלובליים מנוסים ובעלי "כיסים עמוקים" אשר יכלו לגבות צמיחה נועזת של החברה. בראיית ההערכות מול הסביבה העסקית נטפים משכילה להשתלב בהצלחה כחלק מגוף זר הפועל באופן גלובלי.

איור 52: התפתחות שווייה של חברת נטפים לאורך 20 שנה, במיליוני דולר



מקור: עיבוד של מוסד נאמן ממקורות עיתונאיים

איור 53: מגמות במכירות ורווח של נטפים במהלך 2006-2017, במיליוני דולר



מקור: עיבוד של מוסד נאמן ממקורות עיתונאיים

טבלה 31: התפתחות מבנה הבעלות של חברת נטפים לפני ואחרי עסקת פרמירה

חברים	תאגוד נטפים	לאחר רכישת קרנות מרקסטון וטנא	לאחר רכישת פרמירה	לאחר רכישת מקסיכום
54%	39%	33%	20%	
33%	23%	6%	-	מגל
13%	8%	-	-	יפתח
-	20%	-	-	קרן מרקסטון
-	10%	-	-	קרן טנא
-	-	62%	-	קרן פרמירה
-	-	-	-	חברת מקסיכום
			80%	

טבלה 32: תמונת שכיחות הופעתם של המאפייני הניהול לאורך תקופת הניתוח

מספר המופעים ממרמלים של המאפיין הניהולי	מספר המופעים של המאפיין	תקופה חמישית נטפים עוברת לשליטת משקיעים חיצוניים מחו"ל	תקופה רביעית נטפים עוברת לבעלות חלקית של קרנות Private Equity	תקופה שלישית נטפים עוברת מנכ"ל חיצוני	תקופה שנייה חצרים מעביר ידע ללא תמורה לקיבוצים מגל ויפתח	תקופה ראשונה נטפים נוסדת בקיבוץ חצרים	אבני דרך
							המאפיינים הניהוליים (עד ארבעה מאפיינים לתקופה)
0.6	3	+		-		+	הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון ויכולת להטמעתו
0	0						דוגמא אישית
0.8	4	+	+	+	-		יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים
0.6	3		?		+	+	חדשנות
0.4	2		-			+	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
0	0						תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור
0.4	2	+				+	איכות השירות ללקוחות
0.6	3	+	+		+		ניהול הקשר עם בעלי השליטה
0.4	2			+	-		איכות המנהלים בארגון
				+			נכונות הארגון לקחת סיכונים
							עלות חומרי הגלם האסטרטגיים
							ניהול שרשרת הערך המוסף

+ השפעה חיובית מובהקת
- השפעה שלילית מובהקת
? פרמטר דומיננטי אשר כיוון השפעתו לא ברור

התמונה המצטיירת:

- הגורם החשוב ביותר במהלך חייה של נטפים מצטייר כ"יכולת ההתמודדות עם שינויים"
- בשוק: באמצעות זיהוי הזדמנויות וניצולן היעיל או התמודדות עם משברים ויציאה מהם
- בתרבות החברה: ניהול מעבר מתרבות של מפעל קיבוצי לתרבות של חברה המשותפת לשלושה קיבוצים לתרבות של חברה שמושקעים בה גופים חיצוניים ולבסוף החברה מנוהלת ע"י גופים הפועלים באופן גלובלי שאינם ישראלים!
- שני גורמים נוספים המשפיעים הם "הבנת התחום ויכולת גיבוש החזון העסקי" ביחד עם "ניהול החדשנות" אשר באים לידי ביטוי ביכולת זיהוי הצרכים העדכניים של השוק לאורך זמן והתאמת החדשנות שנדרשה לצורך ההתמודדות עם השוק המשתנה.
- "ניהול הקשר עם בעלי השליטה" – ניהול נכון של הקשר עם בעלי השליטה במהלך מרבית התקופה אפשר את מיקוד תשומת הלב הניהולית לניצול הזדמנויות בתקופות הטובות (גיוסי הון ונטילת סיכונים) ואת הטיפול היעיל במשברים לצורך יציאה מהירה מהם.

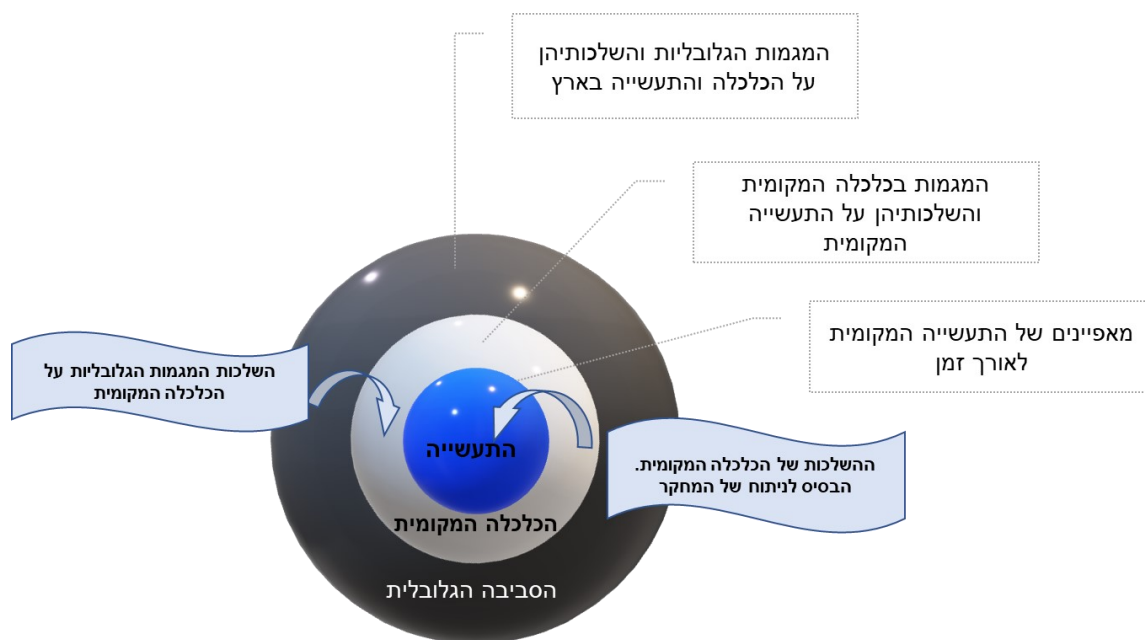
7 ממצאים ותובנות

7.1 הגורמים החיצוניים

עיקר הממצאים בהקשר להשפעת הגורמים החיצוניים נבחנו בחקר המפורט של חברות. בשלב זה הניתוח מבוסס על שש החברות שתוארו בפרק הקודם (פרק 6).

תיאור התאמתן של החברות להשתנות תנאי הסביבה החיצונית באיור 54.

איור 54: התאמתן של החברות להשתנות תנאי הסביבה החיצונית



7.2 סיכום השפעת הגורמים החיצוניים במהלך ששת התקופות שהוגדרו

בחרנו להדגים את מכלול השפעתם של הגורמים החיצוניים על החברות שנותרו לעומק.

טבלה 33: הצגת תמונה כוללת של התמודדות עם התנאים שנדרשו להצלחה לאורך זמן

תנאים נדרשים להצלחה לפי תקופות	כי"ל	טבע	אדמה	סאיטקס	ח. כימיקלים	נטפים
תקופה ראשונה 1950-67	+	-	+			-
	+	-	+			+
	#	+	+			+
	+	+	#			+
	+	+	+			+
תקופה שנייה 1969-73	-	-	-	+	-	-
	+	-	+	+	+	-
	+	+	+	+	+	+
תקופה שלישית	+	#	-	#	#	#
	+	#	#	+	+	+
תקופה רביעית 1986-2000	+	+	+	+	+	#
	+	+	+	+	+	#
	+	+	+	+	+	-
	#	+	+	#	-	#
תקופה חמישית 2001-11	+	+	+	+	+	#
	+	+	+	+	+	+
	+	+	-	+	#	#
	+	+	#	+	#	+
	#	+	#	+	-	#
תקופה שישית +2012	+	#	+	+	#	+
	+	#	+	+	#	+
	+	#	#	+	#	#

"+" מייצגים התאמה טובה לתנאי הסביבה העסקית.

"-" מייצגים אי התאמה לתנאי הסביבה העסקית.

"#" מייצגים אופן התאמה לא ברור להשתנות תנאי הסביבה העסקית

בחנו את מספר המופעים⁷¹ המסמלים הסתגלות טובה לשינויים בסביבה החיצונית בששת החברות אשר נותרו לעומק.

הממצאים המרכזיים שעולים מן התמונה המוצגת

התקופה הראשונה - גיבוש ראשוני של כלכלת ישראל

- כל החברות אשר פעלו במהלך התקופה הראשונה (ארבע חברות) נדרשו להפגין **נחישות עסקית**. שכן זה היה התנאי ההכרחי לקיומן במידה והן היו "חפצות חיים".
- שלוש מארבעת החברות נדרשו לפתח **ידע ייחודי בתחומים הרלוונטיים ונגישות לכוח אדם מיומן** שכן הן עסקו בתחומים שהיו קשורים לתחרות חופשית במוצרים סחירים בשוק העולמי ולפיכך נדרשו לפתח יכולות שתאפשרנה תחרות בשוק העולמי.

⁷¹ הכוונה ב"מופעים מנומרים" היא לשיעור מספר מופעי ה"++ מתוך סה"כ מספר מופעי ה-KSF לאורך מסחר ח"יה העסקיים של החברה.

- תמיכה הממשלתית במונחים של זמינות הון הנחוץ להשקעות במבנים תשתיות וציוד לא היו תנאי הכרחי לקיומה של טבע אשר פעלה כחברה מקומית ובינונית בהיקף פעילותה.

התקופה השנייה - השקעה בתשתיות ותחילת ההיחשפות לשוק הבינלאומי

- ארבע חברות מתוך השש שהיו פעילות במהלך התקופה הראשונה נדרשו למצוא פתרונות הן לנגישות להון (בעיקר מטבע זר שהיה עדיין בלתי זמין לתעשייה) והן לנגישות לידע ייחודי אשר נדרש לצורך קיומן והעמקת היחשפותן לתחרות בינלאומית.
- בשתי חברות (כי"ל וחיפה כימיקלים) פותח ידע טכנולוגי ייחודי בתחומים הרלוונטיים לפעילותן אשר בידל אותן ממתחרותיהן הבינלאומיות, אפשר את הישרדות כי"ל והיווה את המניע להקמתה של חיפה כימיקלים.
- סאיטקס הייתה החברה היחידה (מבין ששת החברות שנותחו לעומק) אשר קיומה (בתחילת דרכה) התאפשר הודות לקשרים עם מערכת הביטחון אשר התבטאו במתן פתרונות לצרכים של המערכת אשר נעשו מורכבים יותר דבר שאפשר את גיבושה של סאיטקס כחברה.

התקופה השלישית - העשור האבוד בעקבות תוצאות מלחמת יום הכיפורים

- למרבה ההפתעה לא אבחנו מאמצים ייחודיים בחמש מתוך ששת החברות שנותחו להתמודד עם ההיפר אינפלציה אשר מהווה את הסממן המקרו כלכלי הבולט באותה תקופה. למעט כי"ל אשר בנתה את המסלוקה הקונצרנית אשר באמצעותה השכילה להפוך את המכשלה הכלכלית למנוף עסקי של חברות הקונצרן. יתר החברות לא השכילו לפתח כלים ייחודיים להתמודדות עם המצב. כל החברות הצליחו לשרוד את התקופה אך חברת מכתשים כמעט וקרסה.
- לגבי ארבע משש החברות שהיו פעילות באותה תקופה ניתן לומר שפעילותן נשענה משמעותית באופן עמוק על התמיכה הממשלתית באותה עת. כימיקלים לישראל, סאיטקס וחיפה כימיקלים נעזרו משמעותית במענקי השקעה הטבות מס ותמיכות אחרות שהיו מקובלות באותה עת. חברת נטפים נעזרה משמעותית בגיבוי של שרות ההדרכה והמקצוע של משרד החקלאות להחדרת הטכנולוגיה בשוק המקומי.
- חברת טבע עדיין לא נדרשה להשקעות משמעותיות במבנים וציוד ופעילות המו"פ הייחודי לא הייתה מפותחת ולפיכך לא נדרשה לתמיכה ממשלתית. חברת מכתשים הייתה שקועה מרבית התקופה במאמצי הישרדות.

התקופה החמישית - הפרטת המשק והפריצה לשווקים הבינלאומיים

- מרבית החברות (חמש מתוך ששת החברות שנבחנו) פיתחו בהצלחה מובהקת יכולות לגיוס הון בשווקי ההון הבינלאומיים שנפתחו בפניהן. דבר שאפשר את תדלוק פעילותן אשר צברה תאוצה במהלך התקופה.
- מרבית החברות (ארבע מתוך שש החברות) השכילו להתאים עצמן ביעילות לשינויים בסביבה העסקית אשר התבטאו בצורך לשנות מהותית את התרבות העסקית הנדרשת לפעילות גלובלית ולהעמקת ההבנה הנדרשת לפעילות במגוון השווקים.
- רק טבע ואדמה השכילו להתאים עצמן לגיוון מהותי של תחומי פעילותם לטובת עסקים אשר מחד הם עתירי פוטנציאל אולם מאידך גם עתירי סיכון.

התקופה החמישית - הטייקונים וחברות הטייק מובילים את הכלכלה

- על מנת להצליח באותה תקופה בעיקר בכל הקשור לפעילות המוכוונת לשוק המקומי שוב הועצמה הדרישה לקשר טוב עם הרגולטורים המקומיים אשר אפשרו קבלת מענקים, הקלות מס, סיוע בניצול תשתית ידע ושיווק בינלאומיים שהעניקה הממשלה וגם בניית מבנים עסקיים אשר אפשרו סינרגיה בין מספר תחומי פעילות.

- חברת טבע **בלטה בתחום ניהול סיכונים עסקיים** אשר הפך למשמעותי במהלך התקופה נושא זה הפך למהותי גם עבור כימיקלים לישראל בשל פיזור הגיאוגרפי.
- רק חלק מהחברות גילו **יצירתיות בגיוס ההון** שנדרש לפעילותן אשר הפכה למורכבת ותובענית. המדובר בעיקר בחברת טבע אבל גם כימיקלים לישראל ונטפים.
- בהקשר לטיפול מנהלים המוכשרים להשתלב בניהול פעילות גלובלית בלטה חברת טבע במאמציה לטפח תחום זה ואכן הגיעה להיות מובילה עולמית בתחום הגנריקה.

התקופה השישית - התקופה שלאחר המחאה החברתית

- מאפיין בולט לאותה תקופה עם כי איננו קשור ישירות למחאה החברתית הוא יכולת **להשתלב ביעילות בפעילות עסקית גלובלית**. כימיקלים לישראל השכילה להתאים את תרבותה לתרבות של חברה גלובלית, אשר ממשיכה להישען על עסקי הליבה המקומיים בישראל, אדמה ונטפים אשר נרכשו על ידי חברות גלובליות זרות השכילו להשתלב ביעילות. כאשר למרות רכישתן הן לא איבדו את ייחודיותן וחיותן.
- נראה שרק קונצרן כ"ל השכיל להבין את **התמורות שחלו באווירה העסקית המקומית** דבר שהתבטא בנכונות להחזיר חלק מהרווחים לטובת המדינה (בנכונות לגלות גמישות בבוררות על נוסחת התמלוגים) ובהסכמה לקחת על עצמה את הטיפול בעלית מפלס התמלחת בבריכה חמש.

7.3 הגורמים הפנימיים – תוצאות הניתוח של המאפיינים הניהוליים בשלוש השיטות השונות

7.3.1 ניתוח המאפיינים הניהוליים בעזרת מדגם המנהלים

טבלה 34: חמשת המאפיינים הניהוליים אשר קיבלו את הציונים הגבוהים ביותר

הדרוג	המאפיין הניהולי
1	איכות השירות ללקוחות
2	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים המחייבים עדכון
3-5	שמירה על תחרותיות מתמדת של עלויות הייצור
3-5	חדשנות
3-5	איכות המנהלים בארגון

7.3.2 ניתוח המאפיינים הניהוליים מתוך עיבוד המידע של 26 החברות

שלושת המאפיינים שתועדפו

1. חשיבה ארוכת טווח מלווה בזיהוי שינויים נדרשים בעיתוי הנכון
2. הבנת תחום העיסוק מלווה ביכולת לגיבוש חזון והטמעתו
3. ניהול יעיל של הקשר עם בעלי השליטה

טבלה 35: התפלגות המופעים של המאפיינים הניהוליים בהתאם לשלבים במחזור החיים הארגוני

המאפיין הניהולי	הבנת התחום	זיהוי שינויים	קשר עם בעלי השליטה
שלב			
ייזום	28%	13%	13%
צמיחה	17%	22%	9%
ביסוס	9%	13%	24%
משבר	7%	27%	21%
השתקמות	25%	8%	13%

התמונה המתקבלת ומשמעותה

שלב הייזום - באופן בלתי מפתיע המאפיין הניהולי הדומיננטי הינו הבנת התחום, היכולת לתרגמו לחזון והטמעתו במונחים תהליכיים בארגון. קיומו של מאפיין זה הינו תנאי הכרחי לייזומה המוצלח של חברה.

שלב הצמיחה - על מנת לשמר את היוזמה והחזון ולתרגמם לצמיחה עסקית יש ל"הצטייד" בחשיבה ארוכת טווח המלווה ביכולת לזהות בעיתוי הנכון את השינויים המתרחשים בסביבה העסקית ולהתאים אליהם את החברה.

שלב הביסוס - בשלב זה החברה מיצתה את יכולת הצמיחה אולם צריכה להישמר ממצב של קיפאון המוביל בסופו של דבר לנסיגה. נמצא שהקשר עם בעלי השליטה הופך להיות מאפיין דומיננטי ומשמעותו שימור הזדהותם של בעלי השליטה עם הרעיון העומד מאחרי פעילות החברה וזאת על מנת למנוע את תרגום מצבה לאסטרטגיית "פרה חולבת" אשר מהווה מתכון בדוק למעבר החברה לשלב הנסיגה והמשבר.

שלב המשבר - המאפיינים הניהוליים של שלב זה הם תמונת הראי של שלבי הצמיחה והביסוס של החברה. כאשר הנהלת החברה מתבשמת מהצלחתה וקופאת על שמריה עיניה כהות לשינויים המתחוללים בסביבתה העסקית. בנוסף איכות שיתוף הפעולה וההיזון החוזר עם בעלי השליטה נפגעים וכך ההנהלה מחמיצה את היכולת לקבלת משובים והתראות עסקיות מהגורמים אשר אינם סרים למרותה ולפיכך פתוחים יותר לחשיבה עסקית שמחוץ לקופסא הארגונית.

שלב ההשתקמות: לא כל החברות אשר חוו משבר השכילו להשתקם ולהיחלץ ממנו, אולם בדיקתנו הראתה שמרבית "מומחי הבראה" (Turnaround Experts) לא היו יעילים בהבראתן בראיה ארוכת טווח. לצורך הבראה מהותית של החברות נדרשת הבנה עמוקה של התחום אשר מאפשרת ייעול וקיצוץ כואב בעלויות בשילוב הפעלה יעילה של פעילויות הליבה ובמקביל ייזום התחדשות עסקית!

7.3.3 המאפיינים הניהוליים מתוך ניתוח עומק של 6 החברות

טבלה 36: תיעוד המאפיינים הניהוליים

סה"כ מספר המופעים המנומרים הכולל	סה"כ מספר המופעים של חיפה כימיקלים	סה"כ מספר המופעים של נטפים	סה"כ מספר המופעים של סאיטקס	סה"כ מספר המופעים של טבע	סה"כ מספר המופעים של אדמה	סה"כ מספר המופעים של כ"ל	
3.3	0.3	0.6	0.7	0.5	0.8	0.4	הבנת תחום העיסוק גיבוש החזון והיכולת להטמעתו
2.0	0.2	0	0.5	0.5	0.3	0.6	דגמא אישית
2.9	0.2	0.8	0.3	0.7	0.5	0.4	יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים
2.3	0.5	0.6	0.5	0.0	0.5	0.2	חדשנות
2.4	0.7	0.4	0.3	0.5	0.3	0.2	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
1.6	0.5	0	0.2	0.5	0.3	0.2	תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור
0.9	0.2	0.4	0.2	0.2	0.0		איכות השירות ללקוחות
3.8	0.8	0.6	0.5	0.3	0.8	0.8	ניהול הקשר עם בעלי השליטה
0.6		0.4	0.2	0.0	0.0		איכות המנהלים בארגון
1.4				0.3	0.5	0.6	נכונות הארגון לקחת סיכונים
0.5	0.5				0.0		עלות חומרי הגלם האסטרטגיים
0.9					0.5	0.4	ניהול שרשרת הערך המוסף

המאפיינים אשר קיבלו את המשקל הגבוה ביותר

1. ניהול הקשר עם בעל השליטה
2. הבנת תחום העיסוק והיכולת לגבש ממנו חזון ולהטמיעו בחברה
- לאחריו המאפיינים שקיבלו תיעוד גבוה

1. יכולת ההטמעה של שינויים ושיטתיות בתהליכים
2. חשיבה ארוכת טווח וזיהוי השינויים בעיתוי הנכון
3. חדשנות

בטבלה 37 ריכזנו את הממצאים של המאפיינים הניהוליים של החברות הישראליות מתוך שלוש השיטות.

טבלה 37: השוואת תיעוד הממצאים לגבי המאפיינים הניהוליים של החברות הישראליות מתוך שלוש השיטות

מדגם המנהלים	ניתוח עומק של 6 החברות	ניתוח מהיר של 26 חברות
איכות השירות ללקוחות	יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים
חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים	הבנת תחום העיסוק מלווה בגיבוש החזון והטמעתו	הבנת תחום העיסוק מלווה בגיבוש החזון והטמעתו
תחרותיות מתמדת בעלויות הייצור	יכולת הטמעת שינויים	יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה
חדשנות	חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים	חדשנות
איכות המנהלים בארגון	חדשנות	יכולת הטמעת שינויים

7.4 הממצאים הבולטים לגבי המאפיינים הניהוליים של החברות שנבחנו

- **איכות השירות ללקוחות** מצוינת בקבוצת המנהלים כמאפיין הניהולי (הפרמטר) החשוב ביותר בעוד שבניתוח שביצע צוות המחקר מאפיין זה כלל לא מופיע. אין זה סימן לחשיבות הפחותה (נהפוך הוא) אולם לצוות המחקר היה קשה להעריך ולתעדף מאפיין זה. הערכתנו שאם פרמטר זה קיבל את העדיפות הגבוהה ביותר ב"מדגם המנהלים" יש לייחס משקל עליון למידת השפעתו על שרידותה העסקית של החברה!
- **איכות המנהלים בארגון** מופיע כאחד מחמשת מאפייני הניהול המרכזיים במדגם המנהלים, בעוד שבניתוח צוות המחקר אין התייחסות אליו. הסיבה לכך איננה בחשיבות הפחותה שאנו מייחסים לפרמטר. העובדה שלא התייחסנו למאפיין זה היא משום שאין בידנו כלים להעריך את איכות המנהלים בנקודות הזמן השונות של הארגון.⁷²
- **חשיבה ארוכת טווח וזיהוי שינויים בזמן** מופיע בשלושת הגישות במדגם המנהלים ובניתוח המהיר. הוא מופיע כאחד משני הפרמטרים החשובים ביותר (בניתוח העומק הוא מופיע בעדיפות הרביעית). להערכתנו פרמטר זה בהחלט מהותי לשרידותה של החברה לאורך זמן. החשיבות מתחזקת בשנים האחרונות לנוכח הקצב המהיר של השינויים בסביבה העסקית. לפיכך נחיצות ראייה ארוכת טווח של התחום, עיתוי איתורם של השינויים המבניים המתחוללים והתאמת המודל העסקי של החברה לשינויים קריטי להמשך איתנות החברה.
- **הבנת תחום העיסוק והיכולת לתרגמו לחזון** מופיע כאחד משני המאפיינים הניהוליים החשובים ביותר בניתוח העומק, ובניתוח המהיר פרמטר זה כלל לא מוזכר במדגם המנהלים. ממצאנו בשתי השיטות של ניתוח החברות שמאפיין זה הינו בעל חשיבות עליונה לשרידותה וצמיחתה של החברה בכל אחד משלבי חייה העסקיים. נראה לנו שהסיבה לאי הזכרתו במדגם המנהלים נעוצה בעובדה שחלקם מתייחסים לחשיבותו של מאפיין זה כדבר מובן מאליה. לגבי חלקם האחר הוא סותר את תפיסת חלק מהמנהלים שניהול הוא מקצוע ומיומנות נרכשת ואינו מחייב הכרה מעמיקה מוקדמת של תחום העיסוק.⁷³
- **חדשנות** מופיע בשלושת הגישות אולם בעדיפות נמוכה יחסית. מקום רביעי במדגם המנהלים ובניתוח המהיר ומקום חמישי בניתוח העומק. מצב זה הפתיע אותנו שכן מניסיונו ארגון שלא חותר ללא הרף לחדשנות (של מוצר, תהליכית וארגונית) נדון לנסיגה!
- **יעילות ניהול הקשר עם בעלי השליטה** לא מופיע כלל במדגם המנהלים. נתון זה הפתיע את צוות המחקר שכן בשתי הגישות האחרות הוא קיבל עדיפות גבוהה בכל הקשור לחשיבותו לפעילות החברה!

7.5 המאפיין הניהולי הייחודי לכל אחת מהגישות

בקבוצת המיקוד של המנהלים

איכות השירות ללקוחות – קבוצת המיקוד עסקה מרבית זמנה בניהול הפעילות השוטפת של החברות הגדולות והמורכבות שנבחנו והיו מאוד מודעות לחשיבות שנודעת לאיכות שירות הלקוחות. בעוד שלחוקרים אשר בחנו את תוצאות החברות לאורך זמן היה יותר קשה להבחין במשמעות לאורך זמן של מאפיין זה.

בגישת ניתוח העומק של החברות

יכולת הטמעת שינויים ושיטתיות בתהליכים – בבחינת החברות בלט הצורך לשלב בין הבנת התחום וגיבוש הרצון ליכולת לתרגמו לתהליכים אשר יתרגמו את החזון ביעילות לפעילות השוטפת!

⁷² נראה לנו שנושא איכות המנהלים נכלל במאפיינים הניהוליים שהוגדרו ע"י צוות המחקר בניסוח שונה וההתייחסות אליו באה לידי ביטוי באמצעות הכרת התחום ותרגומו לחזון ודוגמא אישית.

⁷³ אנו חולקים על הגישה הגורסת שהכרה והבנה מעמיקה ומקדימה של תחום העיסוק איננה מהותית לניהול חברה בולטת ומרכבת. איננו מסכימים עם אמירתו של רב אלוף במילואים דן חלוץ ש"רועה צאן לא חייב להיות כבשה, ככה זה בטבע".

ניהול הקשר עם בעלי השליטה – מאפיין זה בולט בעיקר בחברות שנקלעו למשברים. ניהול מושכל של משברים מתאפשר בעיקר כאשר יש הבנה בין ההנהלה לבין "בעלי השליטה" או נציגיהם. לכן כפי שציין בזמנו שמעון פרס "אם אתה רוצה אותם איתך בנחיתה דאג שהם יהיו עמך גם בהמראה". הצורך בשיתוף ואינטראקציה בונה בין ההנהלה לבעלי השליטה ונציגיהם במועצת המנהלים חשובה לבריאותה של החברה.

8 מסקנות והמלצות

להלן מסקנות ביניים אשר עולות עד כה מן המחקר הן ברמת החברות והן ברמה הלאומית

8.1 מסקנה ראשונה

השלב הקריטי בחיי הארגון הוא היכולת לזהות רעיון טוב עם פוטנציאל שיווקי אטרקטיבי ולהובילו בנחישות דרך סידרת הכשלים אותם הוא צפוי לפגוש.

לשם כך נדרש:

- הבנה עמוקה של השוק וצרכיו.
- יכולת לזהות ולהתאים טכנולוגיה ייחודית לשוק קיים על מנת ליצור יתרון.
- מנהיגות שתוכל להתגבר על מכשולי הינקות ולרתום את האנשים המתאימים לדרך.

8.1.1 דוגמאות

- אפי ארזי מקים את סאיטקס כחברה הנותנת פתרונות טכנולוגיים חדשנים לתעשיית הדפוס
- אמיר מקוב ואנצו ניצני גילו נחישות ביישום פיתוח תהליך תמ"י וזיהוי דשן ייחודי כפוטנציאל לצמיחה
- סטף ורטהיימר זיהה את הפוטנציאל בתחום "חיתוך המתכות המדויק", הוביל בנחישות את ישקר לאחת משתי החברות המובילות בתחום בעולם ולסגירת העסקה עם וורן באפט בשנת 2013 לפי שווי חברה של 10 מיליארד דולר.
- יזמי מכתשים ואגן זיהו את הפוטנציאל שברתימת היכולות הכימיות שהיו קיימות בארץ לשוק חומרי ההדברה
- מרדכי מקלף זיהה את הפוטנציאל הגלובלי ממצוי תמלחת ים המלח ומרבצי הפוספט.
- יזמי צ'קפוינט זיהו בעיתוי הנכון את הפוטנציאל בשוק אבטחת המידע.
- שמחה בלאס ואנשי נטפים זיהו ויישמו בזמן הנכון את פוטנציאל ההשקיה בטפטוף
- אלי הורביץ וד"ר אהוד גלר השכילו לזהות את הפוטנציאל שאך החל להסתמן בשוק התרופות הגנריות בארה"ב בעקבות פרסום ה- "Orange Book"
- הנהלת מפעל פלסאן של קיבוץ סאסא השכילה לזהות בסוף שנות ה-90 את שוק מיגון הרכבים הצבאיים בעולם ולהפוך את החברה למובילת שוק עולמית בתחום.

8.1.2 אחריות המדינה

על המדינה לתמוך בקידום רעיונות במישור העסקי / שיווקי כמו שיש תמיכה במישור הטכנולוגי ובהסרת חסמים להקמת "חברה מלאה", המכילה ייצור, ומחקר ופיתוח.

8.2 מסקנה שניה

מרבית הנסיגות / הכישלונות העסקיים, שחוו חברות נבעו מהתעלמות או אי תשומת לב מספיקה לשינויים שהתחוללו בסביבה העסקית ומתגובה מאוחרת ולא תואמת את צרכי הסביבה המשתנה.

הסיבות העיקריות

- הנהלת החברה מטבעה שוקדת בד"כ לחזק את העסקים השוטפים ולחזק את התחומים בהם החברה כבר חזקה.
- בדרך כלל בחברות מצליחות שוררת "דומיננטיות רעיונית" של המנכ"ל הנובעת מהצלחותיו (עד כה), ומחסור בזמן ובתשומת לב ניהולית הנדרשת להתמודדות עם חשיבה שונה אשר דורשת הסטה מהמאמץ הניהולי אשר באותו זמן נראה כמרכזי וממקד את תשומת הלב הניהולית של החברה.
- המנהלים העוסקים בשוטף הם בד"כ האנשים החזקים בארגון / בחברה. נדרש שאר רוח, אנרגיה ניהולית ופתיחות על מנת לגבות את אלו אשר תפקידם לגרום למנהל לראות שהוא משקיע מאמץ בתהליכים ובתחומים שעוד זמן קצר אולי כבר לא יהיו רלוונטיים.

8.2.1 דוגמאות

- הנהלת סאיטקס לא זיהתה פעמיים שינויים מהותיים בשוק המחשבים והתוצאה הייתה כמעט חיסול של החברה שהייתה עד זמן קצר לפני כן "ספינת הדגל" של התעשייה.
- הנהלת תנובה לא זיהתה את הנזק שבאימוץ אסטרטגיית השאת הרווח לטווח הקצר.
- מנכ"ל טבע ארז ויגודמן לא התמודד עם שחיקת תחרותיות טבע והתעלם מהשינויים המבניים בשוק התרופות הגנריות האמריקאי (השוק המרכזי של החברה).
- מנכ"ל אביק ד"ר יואל בן טובים התעלם מהחלל הניהולי שהוא מותיר אחריו באביק ולא נערך לשימורה של החברה שבנה במהלך עשרות שנים.
- מנהלי אתא ובעלי השליטה התעלמו ממגמות שוק ההלבשה שהשתנו במהלך שנות ה-80 והביאו לפשיטת רגל של אחת החברות הוותיקות והמוערכות בתעשייה המקומית.
- מנהלי דלתא לא השכילו להגיב בתחילת שנות ה-2000 לשינויים בענף הטקסטיל וההלבשה העולמית ורק מכירת חברת הטקסטיל המצליחה לאייזיק דבח הצילה אותה מקריסה.
- מנהלי מכתשים איחרו לזהות את תנאי התחרות שהשתנו בשוק חומרי ההדברה המקומי ובתרבות הארגונית של התעשייה, אשר הואצה בעקבות המהפך הפוליטי והכלכלי שהתחולל באותה תקופה, ומכתשים מצאה עצמה על סף קריסה עסקית.
- מנהלי אלסינט לא זיהו את מגבלות הכוח הנלווה למגמות שאפיינו את ההתמודדות בשוק ההדמיה הרפואית והחברה קרסה בתחרות מול ג'נרל אלקטריק.
- הנהלות חיפה כימיקלים כשלו פעמיים:
 - בפעם הראשונה בתגובתה האיטית והשמרנית מול כניסת חברת SQM לתחום.
 - בפעם השנייה בסירובה להבין את הלחץ לסגירת מיכל האמוניה לאחר מלחמת לבנון השנייה ואיומי נסראללה.

8.2.2 אחריות

אם החברות חפצות חיים עליהן למסד פונקציה בחברה שתהיה אחראית על תהליכי איסוף חומר באופן עצמאי לגבי הסביבה החיצונית וסקירת המגמות אשר מחד יש להיערך לקראתם ומאידך אולי להיות החלוצים שיזהו הזדמנויות.

פונקציה זו צריכה להיות מורכבת מ"כוכבים" של החברה אשר יראו בתפקידם תקופה זמנית (כחלק מהכשרתם לקידום). הם אמורים לאסוף ולנתח את החומר באופן מיטבי ולהניחו מדי פרק זמן על שולחן מועצת המנהלים לצורך דיון תקופתי ולעקוב אחר יישום (ע"י ההנהלה) ההחלטות המתקבלות. פונקציה זו אשר סיסמתה אמורה להיות, כדברי אנדי גרוב המנכ"ל האגדי של אינטל, "רק הפרנואידים שורדים". או במילים אחרות על החברה לעודד התנהלות המעודדת גישת "היפכא מסתברא" לצורך הערכות מוקדמת לצורך התמודדות עם "הפתעות" אסטרטגיות.

פונקציה זו צריכה להיות זרוע של מועצת המנהלים ותפקידה לקבע ולמסד את האיזון בין ההנהלה העוסקת בשוטף, לבין מועצת המנהלים, המובילה את הדיונים הקשורים להבנת הסביבה העסקית המשתנה : איומים והזדמנויות.

8.3 מסקנה שלישית

הבנה עמוקה של התחום הוא גורם חיוני לניהול יעיל של חברה. מחד אחד הממצאים המרכזיים שעלו במחקרנו הוא שלפחות בישראל ניהול איננו מקצוע! והצלחתה של חברה איננה מותנית בהצנחת כוכבים חיצוניים. מנהלים שצמחו מהתחום ו"חשים ומבינים" את הסביבה בה פועלת החברה, בדר"כ יעילים הרבה יותר מ"כוכבי ניהול חיצוניים". מאידך אין ספק שהרבה "כוכבים פנימיים" חסרים כלי ניהול, ראייה רחבה ואת הדחף לחשיבה מחוץ לקופסא" לגבי התנהלות החברה.

לשם כך נדרש:

- מאמץ מובנה ומנותק מהפוליטיקה הארגונית לבניית עתודה ניהולית פנימית.
- בניה מוסדרת של קריירות המכוונות לצבירת ניסיון ניהולי מגוון.
- מאמץ לשימור העתודה הניהולית גם אם הקריירה של חברי העתודה מתעכבת ולא מתממשת בקצב המצופה.

8.3.1 דוגמאות

- המשבר בטבע החל עם מינוי מנהלים אשר לא הכירו לעומק את השוק הפרמצבטי הגנרי.
- המשבר במכתשים-אגן החריף עם מינוי מנהלים שלא הכירו את שוק חומרי ההדברה.
- תקופות השפל של כי"ל התרחשו כאשר מונו מנהלים שלא באו מהתחום ולא צמחו מבפנים
- אתא קרסה כאשר הוצנחו אליה מנהלים שלא הכירו את התחום וניסו על החברה שיטות ניהול גנריות שלא תאמו את צרכיה.
- דלתא שרדה את המשבר אליו נקלעה הודות להיכרות העמוקה של אייזיק דבח את התחום.
- פרוטרום המריאה בעוצמה רק לאחר שאורי יהודאי מונה למנכ"ל לאחר ששימש שנים לפני כן כמנהל שיווק של החברה והכיר את התחום לפני ולפנים.

- קבוצות שטראוס ואוסם הקפידו לטפח ולהכשיר שכבת ניהול אשר צמחה מתוך החברות וללא ספק זהו אחד מיסודות כוחם של חברות אלו לאורך השנים.

8.3.2 אחריות

תפקידה של הנהלת החברה לבנות את העתודה הניהולית ולפלח אותה לפי דרישות והיררכיית תפקידים. על מועצת המנהלים לעקוב מקרוב אחר בניית העתודה ושימורה.

8.4 תמצית המלצות המתגבשות משלב הביניים

1. **אחריות המדינה בשלב הייזום** - לסייע בהסרת חסמים ליישום רעיונות חדשים בעלי פוטנציאל עסקי שאובחן כמבטיח. לצורך זה מומלץ לתמוך ביזמים וברעיונות הן באמצעות חניכה והן באמצעות גיוס תמיכה חומרית ראשונית הנדרשת בדמות הלוואות מסובסדות, הקלות מיסוי, סיוע במימון היעוץ העסקי הנדרש באמצעות סקרי שוק, יצירת קשרים עסקיים, תערוכות, סיוע משפטי וסיוע מקצועי בגיבוש תכנית עסקית ברמה מקצועית גבוהה (כולל תחקור מקצועי של הרעיון, החסמים והמשאבים הנדרשים למימוש).
2. **אחריות משותפת של המדינה ושל החברות**
 - 2.1. שילוב "קבוצת איפכא מסתברא" בחברות. גיבוש קבוצה איכותית מתוך הארגון אשר חברה יעבדו במסגרתה תקופה מוגבלת (בין שנה לשלוש שנים) אשר מתפקידה לחשוב מחוץ לקופסא הניהולית המקובלת בחברה לזהות מגמות חדשות בשווקים בהם החברה פועלת ולזהות איומים קרוב ככל האפשר לשלב היווצרותם. כמו כן גם לסמן הזדמנויות עסקיות. קבוצה זו צריכה להיות בכפיפות משותפת הן למנכ"ל החברה והן ליו"ר מועצת המנהלים. לשם כך על החברה לאמץ גישה בה היו"ר ומועצת המנהלים מעורבים יותר בהתנהלות החברה, מבקרים את הפעילות השוטפת ודוחפים לחשיבה והערכות יעילה לטווח הרחוק.
 - הצעתנו היא לשקול מיסוד חשיבה זו בחברות ציבוריות וממשלתיות החל מגודל חברה מסוים, כחלק מעיגון תהליך חשיבה ארוכת טווח וזיהוי מגמות חדשות בזמן.
- 2.2. יש ליישם חדשנות מתמדת בתהליכי הייצור והעידן של המהפכה התעשייתית הרביעית אשר תאפשר שליטה רבה יותר באיסוף המידע השוטף ושדרוג המערך התפעולי של החברות. זה כחלק מהמאמץ לשמר באופן קבוע את תחרותיות החברה. המאמץ אמנם באחריות החברות אך המדינה חייבת לחזק את התשתיות המאפשרות זאת.
3. **אחריות החברות** - אחת המסקנות המרכזיות שאנו מגיעים אליהן היא שהכרות עמוקה של התחום הינה תנאי הכרחי לניהול מוצלח של הארגון. על מנת להשביח ללא הרף את איכות המנהלים בחברה. אנו מאמינים שחברות צריכות להעצים את מאמציהם ליצירת שכבת מנהיגות וניהול מתוך שורותיה. לפיכך יש לדאוג לעתודה ניהולית איכותית מתוך הארגון אשר תמלא את שורות הניהול של הארגון החל מתפקיד המנכ"ל ועד לדרגי ניהול הביניים. כאשר היעד הוא מחד שימור כוח אדם ניהולי איכותי המכיר את הסביבה העסקית בה פועלת החברה ומאידך בניית אופק מקצועי וניהולי שקוף ואטרקטיבי לעובדי החברה.
4. **אחריות המדינה והרשות לניירות ערך** - המדינה צריכה לחזק את החשיבות של כל בעלי העניין בחברה ולא רק הבעלים, והנהלות החברות חייבות לבנות מערכת יחסי אימון ותיאום משופרת בין בעלי השליטה ויתר בעלי העניין. זה יאפשר הידברות וליבון של משברים בזמן אמת והשגת שילוב משופר בין האינטרסים של בעלי השליטה לנתיב ההצלחה לאורך זמן של החברה.

- "MADE IN ISRAEL – סיפורה של התעשייה הישראלית. ליבני, א., יהושוע, ג. פרוסט, ע. ותור בן מיר, עופר ויצמן. כאן חינוכית. ירושלים, 13 בנובמבר 2014. טלוויזיה.
- "ייתכן שנחבור לשותף דומיננטי גם בתחום הקפה" (17 יולי, 2003). דה-מרקר.
- אזרן, ע. (28 אפריל, 2014). כלל תעשיות במהלך אסטרטגי: יצרנית הטקסטיל כיתן תמוזג לחברת האופנה גולף. דה-מרקר
- אלסינט מקימה מפעל לייצור מערכות צילום רדיולוגיות. (אפריל 19, 1976). דבר
- אלסינט נוהלה כישיבה של אדמור מבריק ובעל נס. (ינואר 06, 1987). מעריב
- אסף, ג. (2013). אפי ארזי, מייסד סאיטקס ומאבות ההייטק הישראלי נפטר בגיל 76. כלכליסט. אוחרז מ <http://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3600034,00.html>
- ארז, וולברג. (2009). תוצאות שיא לצ'ק פוינט: הרווח צמח ב-12% ל-100.9 מיליון דולר. גלובס. אוחרז מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000484845>
- אשל ראובן. תרומת המדע לתעשייה האזרחית במדינת ישראל חיפה, ישראל מוסד שמואל נאמן, 1998.
- בחור ניר, ד. (15 ספטמבר, 2016). "השקעות זה כמו רכבת הרים: כדי לעלות, צריך להיכנס חזק יותר". כלכליסט. אוחרז מ <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3697712,00.html>
- בטוחה ממליצה לא להיענות להצעת תדיראן. (דצמבר 08, 1986). מעריב
- בכר, י. (1977). פוספטים בנגב כ"ה שנים 1952-1977. הוצאת מפעל הפוספטים,
- בן יהודה, ע. (29 אפריל, 2013). כך מעודדים חשיבה חדשנית במיקרוסופט, במוטורולה ובאסם. גלובס. אוחרז מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000839457>
- בן ישראל, י. (יוני, 2006) דוח G : מה קרה לרשת גולף - ומה צפוי לה? גלובס. אוחרז מ <http://www.globes.co.il/news/docview.aspx?did=1001128955>
- גאון, בני. (1997). "רק המעז מנצח". תל-אביב: משכל
- גביזון, י. (11 מרץ, 2013). מה השתבש בעסקת נטפים. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/magazine/1.1942664>
- גביזון, י. (2010). 4 מנכ"לים, 2 יו"רים ו-2 בעלי הון: כך הידרדרה מכתשים מחברה מפוארת לכישלון. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/markets/1.590393>
- גביזון, י. (2010). היעד החדש של מכתשים אגן תחת ויגודמן: צמיחה רווחית. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/markets/1.564376>
- גביזון, י. (2010). מנכ"ל מכתשים אגן צריך להתמודד עם הפיכתה ליעד רכישה. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/markets/1.564586>
- גביזון, י. (2012). כך נהפכה מכתשים אגן מספינה שוקעת לתקווה הגדולה של אי.די.בי. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/markets/1.1844143>
- גביזון, י. (2015). מיזוג ענקיות האגרו-כימיה - ההזדמנות של אדמה. דה-מרקר. אוחרז מ <http://www.themarker.com/markets/1.2639680>
- גבעון, ש., וכהן-חרש, י. (1990). על "אסם", על הפסטה ועל דן פרופר. מנהלים: המגזין למשאבי אנוש ומקבלי החלטות 33, (8-10), 12.

גינזבורג, ע. (29 ינואר, 2004). ארבעה מספרים מהערכות השווי לשטראוס ולעלית. דה-מרקר.

גלעדי, דן. (1998). כלכלת ישראל – התפתחות, מאפיינים, מדיניות. ירושלים: הוצאת משרד החינוך, התרבות והספורט, מרכז ההסברה, שירות פרסומים

גרינברג, י' (2005). הכלכלה המרחיבה של משק העובדים 1948-1988. עיונים - כתב עת רב-תחומי לחקר ישראל - חברה וכלכלה בישראל: מבט היסטורי, כרך א', 327-363

הבנקים מטילים מגבלות על תדיראן. (ינואר 05, 1988). מעריב

הגלובליזציה: כלכלת ישראל בצל תהליכים בכלכלה העולמית [ה]כנס הכלכלי: (2002). (2003). ירושלים: הוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה

הסל, אמיר. (מאי, 1993). פרופיל חברה: אלביט מחשבים בע"מ. אחוזים: הירחון הכלכלי של בטוחה.

הצלחה לתערוכת מכשירי קשר צבאיים של תדיראן בארה"ב. (יוני 27, 1980). דבר

הצלחת אלסינט – גורם לכשלונה. (יולי 09, 1985). מעריב

הראובני, מ. (יוני 18, 1986). מפעל הפלסטיקה תמה מייצרת קסדת לטייסים במשקל מופחת. מעריב

הרווח של חברת תדיראן ב-1985 ירד בכ-50% לעומת שנת 1984. (אפריל 07, 1986). מעריב

התעוזה והחדשנות ניצחו את השמרנות. (11 מאי, 2008). דה-מרקר

וולפסון, ע. (4 מרץ, 2015). נטפים מגייסת חצי מיליארד דולר. ניוז1. אוחר מ <http://www.news1.co.il/Archive/001-D-361394-00.html>

ורטהימר, ס. (19 מרץ, 2008). וידיו של אינטרנט. דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/markets/1.476883>

ורטהימר, ס. (2011). איש ליד מכונה סיפור חיים, רעיונות ומעשים. תל אביב: משכל.

זרחוביץ, ע. (03 ינואר 2020). שויד, וולדמן ואברהמי בראיון על טכנולוגיה, קשיי ניהול ואתגרי העשור. גלובס

חברת תדיראן תחל בקרוב ביישום הרה-ארגון. (ינואר 28, 1987). מעריב

חזני, ג. (19 דצמבר, 2016). קרן פרמירה מציעה את נטפים למכירה ב-1.5 מיליארד דולר. כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3704077,00.html>

חיות, א. (October 3, 2008). גזי קפלן: "רק פרנואידים שורדים, ולכן אנחנו מוטרדים מהמתחרים ומההאטה במשק". גלובס. אוחר מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000386858>

חילוקי דעות עם רואי החשבון מעכבים סיכום הדו"חות הכספיים של תדיראן. (אוגוסט 28, 1988). מעריב

חרות-סובר, ט. (1 לספטמבר 2008). "כמי שבא מתחום החלב אני אומר: צריך להרוג פרות קדושות". דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/career/1.502391>

חרות-סובר, ט. (29 אוגוסט, 2012). למה אף עובד לא עוזב את ישקר. דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/magazine/1.1810301>

ישי-לוי, ש. (1997). שטראוס, סיפור של משפחה ותעשייה. ירושלים: כתר.

כדאי להכיר את תוצרת "תמה". (מרץ 20, 1959). דבר

כהן, נ. (10 מאי, 2017). עידן המנהיג הסקרן. גלובס

כך נולדה הקופסה השחורה שתסייע לרופאים לאבחן מחלות במדויק. (יולי 10, 1974). מעריב

לבב, ע. (1998). שבבים של תקווה. תל אביב: זמורה ביתן

לוי, א. (31 אוגוסט, 2014). דוחות אסם: החברה מוכרת פחות משטראוס - ומרוויחה יותר. גלובס. אוחר מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000967990>

ליפקין, ד. (24 אוקטובר, 1977). מארק מושביץ-מוקד של כוח. דבר

לנדא, ב., ואבן, ש. (יולי 2007). כלכלת ישראל בעידן הגלובליזציה: משמעויות אסטרטגיות מזכר 91. תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי

מהפכה בשטראוס: תיפרד ממותגים ותיקים. (28 יולי, 2007). דה-מרקר

מטפסות ועד דיסק-און-קי: החברות הישראליות שחוללו מהפכה. (01 מאי, 2017). דה-מרקר

"מכון שריד - שרותי מחקר והדרכה. (3 נובמבר, 2013). הבלוג של מכון שריד [מה ההבדל בין מחקר כמותי למחקר איכותני?]. אוחר מ <https://www.sarid-ins.co.il/index.php?dir=site&page=articles&op=item&cs=3030&category>

מכירות תדיראן גדלו פי 100 בעשור שנות קיומה. (מאי 31, 1972). דבר

מפעל תמה מוכר ידע תעשייתי לחו"ל. (פברואר 10, 1977). דבר

נבו, ר. (1981). אויגן פרופר - סיפור אופטימי על חברת "אסם". אותות, 39, 14-15.

נטפים - סיפור הצלחת ההשקיה בטפטוף. (10 ספטמבר, 1979). דבר.

נשיא אלסינט תוקף הצעדים הכלכליים. (אוקטובר 20, 1983). דבר

סוכנויות הידיעות. (5 מרץ, 2012). מצטיידים לעתיד: ישקר משקיעה 75 מיליון דולר בכריית טונגסטן במזרח. דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarket.com/wallstreet/1.1656965>

סיקולר, נ. (10 נובמבר 2008). מנכ"ל נטפים לעובדים: נאלץ להיפרד מחלקכם. כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3146642,00.html>

סיקולר, נ. (20 דצמבר, 2009). ועידת "כלכליסט" - דן פרופר: "מעולם לא מינפנו עצמנו לדעת, מינוף צריך להיות בכל מצב שאפשר להחזיר הלוואות." כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/money/articles/0,7340,L-3374417,00.html>

סיקולר, נ. (28 מאי 2009). רה-ארגון בנטפים: שלושה סמנכ"לים בכירים עזבו. כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3293422,00.html>

ספל קפה עם אלקנה כספי מנכ"ל חברת "תדיראן". (מרץ 14, 1975). מעריב

פורטונה, ע. (1993) התעשייה בחיפה והצפון, הוצאת התאחדות התעשיינים סניף חיפה והצפון

פייגנבאום, א. (2008). אסטרטגיה תחרותית גלובלית (מהדורה שניה) תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

פלא-פון הפתרון לאיש הנייד. (ספטמבר 30, 1986). מעריב

פרופר, ד. (1990). אסטרטגיית הצמיחה של מפעל תעשייתי. המפעל: במה לקידום בעיות פריון העבודה, היעול והניהול, 16-19.

פרנקל אמנון, מי-טל שלמה. תרומת הטכניון למשק בישראל באמצעות בוגריו חיפה, ישראל מוסד שמואל נאמן, 2012

פרץ, ד. (1992). 50 שנה לאסם (ראיון עם דן פרופר). אותות 148, 34-35.

פרץ, ס. (25 דצמבר, 2008). גד פרופר: "מדיניות החברה היתה תמיד להיות במצב שבו העובדים יהיו ברמה טובה יותר מהמוצע במשק." גלובס. אוחר מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000410421>

קבוצת שטראוס-עלית תבצע ארגון מחדש ותצמצם את מטה הקבוצה לכ-11 מנהלים ועובדים לעומת 32 כיום. (14 אוקטובר, 2001). דה-מרקר.

קולינס, ג'. (2001). גלגל התנופה – מטוב למצוין. נתניה: פקר הוצאה לאור

קונצרן כור השלים את מכירת תדיראן סוללות לקונצרן אלקטל הצרפתי תמורת 34.5 מיליון דולר. (26 יולי, 2000). דה-מרקר

קורין-ליבר, ס. (ספטמבר 14, 1998). יונתן אדרת: "עמנואל גיל ביצע את המכירה לפיקר בחצי חני"ם". גלובס. אוחר מ <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=84895>

קורן, א. (06 מאי, 2006). משפחת ורטהיימר: איך הבן איתן הפך את המסגריה המשפחתית לעסק של 5 מיליארד דולר. דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/markets/1.363001>

קורן, א. (15 אוקטובר 2009). נטפים תעזור לחברות הגדולות בעולם לחסוך מים; "אנחנו במגע עם מול חברות גדולות - ולא מול חקלאים". דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/markets/1.552462>

קורן, א. (26 ינואר, 2015). משמר העמק: "עבודה קשה ירדה לטמיון בגלל הימור מטומטם". דה-מרקר

קורן, א. (26 ינואר, 2015). סערה במשמר העמק: הקיבוץ הפסיד 140 מיליון שקל בעסקאות מט"ח. דה-מרקר

קורץ, ע. ואלי, ש. (2016). "פרופר אולי לא הצליח להבין שהעולם היום טיפה שונה". כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3692844,00.html>

קליאן, ג. (4 פברואר, 2016). אסם שנכנסה לבורסה ב-92' בשווי של 430 מיליון שקל - יוצאת ב-9.13 מיליארד שקל. כלכליסט. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3680276,00.html>

קצף, מירון. (ספטמבר, 1994). פרופיל חברה: אלביט ניתוח חברה. אחוזים: הירחון הכלכלי של בטוחה.

ראיון השבוע עם יגאל נאמן מנכ"ל תדיראן, מיסים ועוד מיסים לא יגדילו ייצור. (אוקטובר 12, 1984). מעריב

רביב, ש. (1991). תעשייה ועשייה, סיפורם של התעשיינים ושל התאחדות התעשיינים בישראל 1921-1991. הוצאת ספריית התעשיינים

רולניק, ג. (12 יולי, 2009). איך הפך יעקב הרפז את ישקר לחברה המצליחה ביותר בישראל? דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/career/1.550422>

רולניק, ג. (12 מאי, 2006). איתן ורטהיימר: "הפסגה האמיתית בקריירה שלי היתה אי שם בגיל 20 וקצת, כשהבנתי שאני אוהב תעשייה". דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/markets/1.363809>

רולניק, ג. (28 אוקטובר, 2007). באפט: הסוד של ישקר? מאוד פשוט - חכמה, משמעת ואינטגרטי. דה-מרקר. אוחר מ <http://www.themarker.com/markets/1.461204>

רולניק, ג. (8 אוגוסט, 2006). לא היו שום תנאים. רק סגירה בעל פה: 4, 80% מיליארד ד'. הארץ. אוחר מ <http://www.haaretz.co.il/1.1103787>

רון, ל. (6 יולי, 2015). פרופר שוב "שובר שתיקה". גלובס. אוחר מ <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001050759>

רותם אמפרט נגב. (2000). פוספט הוא לחם. מערכות בית ההוצאה לאור של צה"ל

רייך, ד. (2015). שויד מכון לתחום אבטחת המובייל: "נמצא בחיתוליו, אין הרבה שחקנים". גלובס. אוחר מ <http://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3671892,00.html>

רפפורט, עמיר. (דצמבר, 2013). "מנוע הצמיחה הבא שלנו – מודיעין וסייבר". *IsraelDefence*

שטאובר, י. (2001). מטבע לצ'ק-פוינט. תל אביב: משכל.

שטראוס הודיעה על ארגון מחדש - למרות התנגדות פפסיקו. (26 יוני, 2007). דה-מרקר

- שטראוס משתנה כדי להתמודד עם הצרכן החדש. (26 יוני, 2007). דה-מרקר
- תדיראן - פעילות בינלאומית ענפה. (אפריל 13, 1977). מעריב
- תדיראן הגדילה הייצוא לארה"ב. (יוני 07, 1973). דבר
- תדיראן ורפא"ל מקימים שותפות שתעסוק בפיתוח, יצור ושיווק של התקני מצב מוצק מיוחדים. (דצמבר 18, 1986). מעריב
- תדיראן מכרה לחברה זרה את בנין ממחלה בגבעת שמואל תמורת 15 מיליון דולר. (אוגוסט 31, 1988). מעריב
- תדיראן מספקת מלוא התצרוכת של צה"ל בצידוד קשר לסוגיו. (מאי 01, 1970). דבר
- תדיראן מעבדת תוכנית להפיכתה לקונצרן על - 5 החטיבות יהפכו לחברות עצמאיות. (מאי 08, 1988). מעריב
- תדיראן מקימה בחו"ל חמישה מפעלים ליצור ציוד קשר. (מרץ 05, 1973). דבר
- תדיראן תייצר טורפדו משופרים במשותף עם חברת ווסטינגהאוז. (יוני 23, 1986). מעריב
- תובנות מרכזיות מתוך הראיון עם חיים בנימיני שנערך על ידי שוקי שטאובר. אוחר מ
<http://www.hrisrael.co.il/home/doc.aspx?mCatID=11285>
- Ahearn, R. J. (2011, August). Rising economic powers and the global economy: Trends and issues for Congress. Congressional Research Service, Library of Congress
- Almor, T. (2006). Scitex: A Company At A Crossroads. *Journal of Business Case Studies*, 2(2), 33–44.
- Arad Uzi , Strum Dror , Tadmor Zehev . Grand Strategy For Israel. Haifa Israel: Samuel Neaman Institute, 2017
- Bhalla, S. S. (2002). *Imagine there's no country: Poverty, inequality, and growth in the era of globalization*. Peterson Institute
- Breznitz, D. (2007). Industrial R & D as a national policy: Horizontal technology policies and industry-state co-evolution in the growth of the Israeli software industry. *Research Policy*, 36(9), 1465–1482. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.06.006>
- Collins, J. (2009), *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, HarperCollins, New York, NY
- Drori, I., Ellis, S., & Shapira, Z. (2013). *The evolution of a new industry: A genealogical approach*. Stanford University Press
- Elscint divestiture may be harbinger of more medical imaging consolidation*. (n.d.). Retrived September 30, 1998 from <https://www.diagnosticimaging.com/vendors/elscint-divestiture-may-be-harbinger-more-medical-imaging-consolidation>
- Johnston, L. D. (2012). History lessons: Understanding the decline in manufacturing. MinnPost
- López-Gómez, C., O'Sullivan, E., Gregory, M., Fleury, A., & Gomes, L. (2013). Emerging trends in global manufacturing industries. United Nations Industrial Development Organisation
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985
- Yaakov Weber, Christina Oberg, S. T. (2013). The M&A Paradox: Factors of Success and Failure in Mergers and Acquisitions. *In Comprehensive Guide to Mergers & Acquisitions, A:*

Managing the Critical Success Factors Across Every Stage of the M&A Process (pp. 3–11). FT Press. Retrieved from <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=2164982&seqNum=4>

תעשייה וחדשנות



מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

טל. 04-8292329 | פקס. 04-8231889
קרית הטכניון, חיפה 3200003
www.neaman.org.il