

• המוסף לשבת 14.12.2017

חמישה מנכ"לים בחמש שנים

אובדן הבלעדיות על הקופקסון, רכישות תמוהות של חברות בעשרות מיליארדי דולרים ותחלופה בלתי אפשרית של מנהלים: כך קרסה טבע, אימפריית התרופות הישראלית

גד ליאור

"תקנה טבע. עם המניה הזאת אי־אפשר להפסיד". זאת הייתה במשך שנים העצה שנתנו יועצי ההשקעות לכל מי שרצה לא רק לשמור על ערך כספו, אלא גם להרוויח "על בטוח" מהשקעתו. "מניית העם", כינו אותה בשוק ההון וגם בשוק הכרמל. גם מי שלא התמצאו בענייני הבורסה, ולא ידעו מהם דיבידנדים ומניות הטבה, ביקשו מהפקיד בבנק: "תקנה לי מניות 'טבע' כדי שאני אהיה שקט".

במשך שנים, כל מי שהשקיע במניית טבע עשה עסק טוב. בין 2000 ל-2012 עלתה מניית מפעל התרופות הגנריות הגדול בעולם, שמושב בישראל, פי 20 – אחרי ניכוי שיעור האינפלציה באותן השנים. כדי להבין איך צמחה טבע מבית מסחר קטן לתרופות לקונצרן ענק בקנה מידה עולמי, ואיך הפכה בשנים האחרונות מחברה שמגייסת אלפי עובדים לכזו שמפטר אלפים, נחזור 116 שנים אחורה.

ד"ר פרידלנדר הפך את טבע לחברה גדולה ומוכרת. אך בדצמבר 1968, לאחר שאסיא וצרי התמזגו, הן רכשו אותה במפתיע. בתו מספרת כי יום לאחר הרכישה, כשראה שמפעל חייו עובר לידיים אחרות, הוא התמוטט

בשנת 1901 ייסדו יהודי אדוק בשם חיים סלומון וגיסו, משה גוטל לוין, בית מסחר ראשון לתרופות בירושלים. חיים היה בנו של יואל משה סלומון, מפורצי חומות ירושלים וממייסדי פתח־תקווה. הייתה זו חנות קטנה, שהוחזקה בו בראשית הדרך פחות ממניין תרופות. מאוחר יותר, כשעבר לוין לחיפה, הוא פתח בה סניף קטן של בית המסחר.

לאורך השנים גדל בית המסחר ואף יוצרו בו תרופות ראשונות, אך את התנופה האמיתית קיבלה טבע, שהחליפה קודם כמה וכמה שמות, עם עלייתם של היקרים מגרמניה במסגרת העלייה החמישית. בין העולים היו רוקחים וכימאים רבים, בהם ד"ר גינטר פרידלנדר, שנחשב למייסד מפעל טבע בעידן החדש של ייצור התרופות. לצידו הוקמו בארץ ישראל חברות נוספות כמו פיסן, צָרִי (את השם לחברה העניק, אגב, חיים נחמן ביאליק) ואסיא.

החברות הלכו וגדלו, אך גם התחרו זו בזו. ד"ר פרידלנדר הפך במהרה את טבע לחברה גדולה ומוכרת. החברה ייצאה תרופות לארצות רבות. אולם בחודש דצמבר 1968, לאחר שאסיא וצרי התמזגו, הן רכשו במפתיע את טבע. בתו של פרידלנדר, נעמי אשחר, מספרת כי יום לאחר הרכישה, כשראה שמפעל חייו עובר לידיים אחרות, התמוטט אביה. הידיים האחרות היו ידיו של אלי הורביץ. הוא נישא לדליה, נכדתו של המייסד, חיים סלומון, ובשנת 1976 התמנה למנכ"ל טבע וניתן לה השם: "טבע תעשיות פרמצבטיות". מכאן החל הזינוק האדיר של החברה.

חמש שנים לאחר שהפך למנכ"ל זכה הורביץ באישור מנהל המזון והתרופות האמריקאי לשווק תרופות גנריות לארצות־הברית. מדובר בתרופות שחברות אחרות, שהמציאו אותן, איבדו את הפטנט עליהן לאחר יותר מעשר שנים, וטבע ניצלה זאת.

טבע החלה להרוויח כסף גדול. תוך שנים אחדות היא בלעה את איקאפרם ואת אביק, החלה להיסחר בנאסד"ק בניו־יורק, והיצוא שלה הקיף יותר מ־50 מדינות. תרופות של טבע הגיעו, דרך ארצות שלישיות, גם למדינות ערב. עוד לפני נפילת החומות השתמשו מיליונים בארצות מזרח אירופה בתרופות הגנריות של החברה.

ההישג הגדול ביותר הגיע לפני 21 שנים. תרופה שניתן לה השם קופקסון, שפותחה במכון ויצמן למדע ברחובות, הוכחה עד מהרה כתרופה הטובה בעולם לטיפול במחלת הטרשת הנפוצה. הייתה זאת למעשה התרופה הראשונה שטבע פיתחה בעצמה ורשמה עליה פטנט, ושלא הייתה עוד תרופת חיקוי לתרופה אחרת. תוך שנים מעטות שווקה תרופת הקופקסון בכ-60 מדינות וייצרה לטבע הכנסות של מיליארדי דולרים. ב-2005 פיתחה טבע תרופה חדשה נוספת, אזילקט, שהקלה על חולי מחלת הפרקינסון, אך המכירות שלה הסתכמו במאות מיליוני דולרים בלבד.

אבל מה שטבע עשתה לחברות אחרות בעולם, כשאיבדו את הבלעדיות על תרופות שפיתחו, קרה גם לה. במשך שנים היה ידוע שטבע תאבד ב-2014 את הבלעדיות על מכרה הזהב שלה, הקופקסון. אבל החברה לא עשתה כל מאמץ לנסות ולפתח תרופות חדשות, שיהוו עבודה תחליף להכנסות הענק שייצר הקופקסון. החברה לא נערכה כראוי לתסריט שהיה ידוע מראש, וכשזה קרה החלו מניותיה לרשום ירידות ואפילו נפילות שערים. מומחים טוענים שזו בעצם נקודת המפנה, המכה הקשה ביותר שספגה טבע.

אולם היחלשותה של טבע נבעה מעוד שתי סיבות עיקריות:

הראשונה – ניהול כושל. עם פרישתו של הורביץ מניהול החברה בשנת 2002, ומכהונת יושב ראש הדיקטוריון שלה ב-2010, הידרדר הניהול בה באופן מדהים. שבעה מנכ"לים (!) מונו לחברה בתוך 15 שנים, כאשר משנת 2012 כיהנו בה לא פחות מחמישה מנכ"לים, שאחדים מהם השלימו אך בקושי שנת כהונה אחת. ב-2012 מונה למנכ"ל ג'רמי לוין, שנה לאחר מכן מונה אייל דשא זמנית לשנה, אחר כך הגיע תורו של ארז ויגודמן, שהצליח להישאר שלוש שנים בתפקיד, אך נאלץ להתפטר על רקע כישלונות החברה, ולמעשה הודח. יצחק פטרבורג כיהן זמנית רק כמה חודשים, ולפני זמן קצר נכנס קאר שולץ לנעלי המנכ"ל.

הסיבה השנייה: רכישות גרועות ותמוהות שביצעה החברה. הרכישה המסיבית של חברות על ידי טבע התחילה דווקא ברגל ימין, עם כמה עסקאות מוצלחות. ב-2005 רכשה טבע את חברת התרופות הגנריות האמריקאית איווקס תמורת 7.4 מיליארד דולר. ב-2008 קנתה את באר בסכום זהה. אחר כך רכשה חברה גרמנית, חברת ענק מפרו ואת חברת טאיי היפנית וספאלון האמריקאית.

אבל אז באו שתי רכישות שכל המומחים הזהירו מפניהן את קברניטי טבע. ביולי 2015 רכשה החברה הישראלית את החטיבה הגנרית של חברת אלרגן מאירלנד ביותר מ-40 מיליארד דולר, סכום הגבוה מערכה של טבע עצמה. כעבור חודשיים בלבד רכשה את חברת רימסה המקסיקנית ב-2.3 מיליארד דולר. העסקה יצאה לפועל למרות שטבע הוזהרה כי מדובר בחברה מפוקפקת. ואכן, כעבור חודשים אחדים טענה טבע כי הוצגו לה נתונים כוזבים, אך היא הפסידה בבית המשפט בתביעה שהגישה נגד הבעלים הקודמים של רימסה.

מ"מניית העם" הפכה טבע למניית פח. מיליוני בעלי המניות הפסידו בשנה האחרונה 80 אחוז מהכסף שהשקיעו. היו ימים שבהם רשמו ביום אחד הפסד של עשירית מהשקעתם. מצבה של החברה, שמעסיקה 58 אלף עובדים ברחבי העולם, הלך והידרדר, עד שלפני שישה שבועות מונה קאר שולץ (56), שנחשב למנהל מעולה ומכהן גם כדיקטור בחברת "לגו" הידועה, למנכ"ל חברת התרופות הישראלית. "בוא להציל את החברה", קראו לו בטבע. המהלך הגדול הראשון שעליו החליט השבוע הוא התייעלות מיידית, שפירושה מכירת וסגירת חלק ממפעלי ואגפי החברה, ופיטורי אלפי עובדים בישראל וברחבי העולם.

ב-1901 הקים חיים סלומון בירושלים את בית המסחר שהיה הבסיס לאגדה ששמה "טבע". אתמול הודיעה טבע כי המפעל בירושלים ייסגר בתוך שנתיים. כשאני שומע את זה, בא לי רק לבכות.