

אחרי הכישלון העסקי, טבע נכשלת במבחן המנהיגות

מנהיג אמיתי מתייצב מול העובדים שמשלמים את מחיר הטעויות שלו, מכיר בהן ומבקש סליחה. ארז ויגודמן, מנכ"ל טבע לשעבר, בוחר לא לפצות פה. כמוהו נוהג גם היו"ר סול בארר. לוואקום הזה משתחלים הוועדים והפוליטיקאים שמעצימים את חרדת העובדים

סופי שולמן 06:5118.12.17

האתוס של פאר התעשייה הישראלית, שעל פניו יודעת ללכת רק קדימה בהובלת מנהיגים בעלי שיעור קומה, הולך ומתפוגג בימים אלה, ממש יחד עם ספינת הדגל השוקעת טבע. ענקית התרופות הישראלית נקלעה למשבר וראשיה, כמעט כולם, נעדרים. חלקם ברחו, חלקם שותקים וחלקם מדברים רק כשהדבר נוח להם, מתוזמר מראש ומסודר במכתבים, אם אפשר.

בהיעדר מנהיגות אמיתית בטבע, מה שהעובדים שחר הפיטורים מונחת מעל ראשים שומעים הוא לא הדבר האמיתי, אלא רעשי רקע שמייצרים וועדי העובדים, הפוליטיקאים ואפילו האנליסטים. הלהקה הזאת לא באמת תשנה את גורלם של העובדים, שמשלמים כעת את מחיר הטעויות האיומות שנעשו בשנים האחרונות, אך היא מלבה ומעצימה את החרדה שאוחזת בהם.

1. לאן נעלם ארז ויגודמן?

פניו של ארז ויגודמן על בלוריתו המאפירה ומסגרת המשקפיים שמסדרת יוקרה התנוססו אתמול על שלטי המפגינים נגד הפיטורים בטבע. ויגודמן, המנכ"ל שהתפטר מטבע לפני כמעט שנה הוא אמנם לא האשם היחידי במשבר שאליו נקלעה החברה, אבל הוא אשם המרכזי.

אם הוא לא היה פועל באופן פזיז, טבע אמנם לא הייתה עכשיו במצב מזהיר, אבל היא לא היתה מגיעה לשוקת השבורה שבפניה היא ניצבת כיום — פגיעה קשה בתזרים שלא מסוגל לשרת את החוב העצום שלה שעומד על כ-35 מיליארד דולר.

ויגודמן הובא לדירקטוריון טבע על תקן כוכב המגזר העסקי, קוסם שיודע לעשות עסקאות חכמות ובעיקר מנהיג. כשהדירקטוריון הדיח את ג'רמי לוין כדי למנותו לתפקיד המנכ"ל במקומו, הוא הכתיר את ויגודמן למושיע של החברה. זה לא שינה כלל שלוויגודמן לא היתה היכרות מעמיקה עם תחום התרופות או רקע בתעשייה.

ויגודמן הוא מנכ"ל מקצועי, כזה שמנהיג חברות לפרנסתו. ויגודמן חיבק את התדמית הזו בשתי ידיים ומיד הציף את העובדים, המשקיעים והעיתונאים במגוון סיסמאות מעולמות הקריאייטיב הנוצצים של אמריקה: "הראש בשמיים, הרגליים באדמה", "פיתוח מנהיגות בכל הרמות" ו"הסתכלות למציאות בעיניים" — כל הסיסמאות האלו לקוחות מתוך מצגת אחת של ויגודמן, שטומנת בחובה עוד סיסמאות רבות כאלו.

כעת, לצד הטלת האשמה על האיש שראה את עצמו כממשיך דרכו של המנכ"ל המיתולוגי אלי הורביץ, וכאיש שעליו הוטלה המשימה להציל את טבע, נשמעות גם הזעקות הפופוליסטיות שדורשות מוויגודמן להחזר את המיליונים שקיבל מטבע. החזרת הכסף היא כמובן חסרת משמעות של ממש, שכן הצרות של טבע נמדדות במיליארדי דולרים בעוד שהתגמול של ויגודמן נמדד במיליונים בלבד.

אולם יש משהו שוויגודמן, כמנהיג אמיתי, יכול וחייב לעשות — הוא חייב להפסיק לשתוק. אם הוא אכן מנהיג אמיתי, עליו להתכבד ולהגיע למטה של החברה בפתח תקווה, או למפעל על שם הורביץ בירושלים, לדבר עם העובדים ולהכיר בטעויות שעשה. כל בן אנוש טועה, אבל רק מנהיג אמיתי מסוגל גם לעמוד מאחורי המעשים שלו ולבקש סליחה, אם צריך.

לאחר הפנייה הישירה לעובדים, ויגודמן גם יכול להודיע על כך שהוא תורם את המיליונים שקיבל בעת כהונתו כמנכ"ל טבע עבור הקמת קרן פיצויים למפוטרים. מדובר באקט סמלי בלבד, אבל מנהיגים נבנים גם על סמלים.

בקשת הסליחה וההתייצבות הפרונטלית מול העובדים הם ככל הנראה מה שאלי הורביץ היה עושה אם הוא היה בחיים ועד להתרחשויות האחרונות בחברה שייסד. הורביץ, אגב, שהימר על פיתוח הקופקסון באמצעות כל הקופה של טבע, נהג להסתובב עם פתק בכיס ובו מכתב התפטרות למקרה שהתרופה לטיפול בטרשת נפוצה, שהפכה לתרופת הדגל של החברה, לא תקבל את אישור מינהל התרופות והמזון האמריקאי (FDA). נכון שההימור של הורביץ בזמנו נמדד במאות מיליוני שקלים ולא בחוב של 35 מיליארד דולר, אבל המשמעות דאז מבחינת טבע היתה דומה — להיות או לחדול.

## 2. איפה יו"ר החברה סול בארר?

ואם כבר מדברים על מנהיגות נעדרת, עולה גם השאלה היכן בסיפור הזה נמצא יו"ר טבע סול בארר ומדוע נדם קולו. בארר לא השתתף בשיחת הוועידה שערכה טבע עם משקיעים ביום חמישי האחרון לאחר שהודיעה באופן רשמי על פיטורי רבע מכוח האדם שלה — 14 אלף עובדים בעולם מהם 1,750 בישראל. בארר גם לא צוטט בהודעת הפיטורים הרשמית של החברה.

בארר, אחד הדירקטורים הבודדים של טבע שהגיעו לחברה עם ניסיון עשיר בתעשיית התרופות, היה פעיל מאוד בשנים האחרונות. בארר, שניהל בעבר את חברת פיתוח התרופות סלג'ן, שנסחרת בנאסד"ק לפי שווי של 86 מיליארד דולר, לקח על עצמו את ניהול טבע בפועל לאחר שוויגודמן התפטר ובזמן שיצחק פטרבורג שימש כמנכ"ל זמני. בארר גם היה אחרי לאיתור המנכ"ל הקבוע החדש.

מנכ"ל זה נמצא בדמותו של הדני קאר שולץ, שהכריז על מהלך הפיטורים הדרמטי במהירות בזק, חודש וחצי בלבד לאחר שנכנס לתפקיד. פרק הזמן הקצר שחלף בין מינויו של שולץ להצגת תוכנית ההתייעלות הרחבה מעלה את האלה אם בארר היה זה שהכין עבור שולץ את השטח וכעת מותיר לו את אור הזרקורים.

האפשרות האחרת היא שבארר פחות שלם עם המהלכים של שולץ ואינו רוצה להיות מזוהה עימם, בדומה לפטרבורג שנמלט מדירקטוריון טבע בלילה שבו אושרה תוכנית הקיצוצים הנרחבת שמכה כעת גלים במשק הישראלי ומחוצה לו.

על אף האופטימיות שאופפת כעת את המשקיעים בטבע, סביר להניח שהמשקיעים בכל זאת היו רוצים לראות המשכיות מסוימת בשדרה הניהולית של החברה. אם יש מישהו בדירקטוריון טבע שראוי לתת לו סיכוי נוסף ולהאריך את כהונתו זה ככל הנראה בארר, למרות שגם הוא, כמו יתר הדירקטורים, אישר את העסקה הכושלת לרכישת רימסה המקסיקאית ב-2.3 מיליארד דולר ואת רכישת אקטביס תמורת 40.5 מיליארד דולר, שאחראית לבדה למרבית החוב של טבע.

## 3. התגובה הפלובית של האנליסטים

מי שלא מפתיעים בהתנהגותם בימים האחרונים הם האנליסטים שמסקרים את טבע. אלה, בתגובה הפלובית הצפויה לפרסום תוכנית הקיצוצים החריפה, מיהרו להעלות את ההמלצות ואת מחידי היעד למניית החברה, באותה קלות ובאותה מהירות שבה חתכו אותם לאחר פרסום התוצאות הכספיות הגרועות של טבע ברבעון השלישי של השנה (יולי-ספטמבר) לפני חודש וחצי בלבד.

מה השתנה בטבע מאז תחילת נובמבר? לא הרבה. שוק התרופות הגנריות עדיין קשוח ותחרותי מאי פעם, בעידוד הממשל האמריקאי. אישורים לתרופות חדשניות אין והחוב העצום של החברה הוא אותו החוב. החדשות היחידות בחברה הן ההבטחות של תוכנית ההתייעלות של שולץ — לטפל בצד ההוצאות כדי לחסוך 3 מיליארד דולר עד 2019 ולנסות לטפל בצד ההכנסות באמצעות העלאת מחירי התרופות הגנריות.

בעוד שהחלק הראשון תלוי לחלוטין בהנהלת טבע, החלק השני הוא בגדר משאלת לב של שולץ; משאלת לב שעומדת בניגוד גמור למגמה הנוכחית בשוק התרופות, לפחות כרגע.

אם שולץ יצליח לממש את שני חלקי התוכנית, יהיה מקום להריע להארד קור שולץ — הכינוי שלו זכה במולדתו בזכות תוכניות קיצוצים אגרסיביות ומוצלחות בחברות תרופות שניהל קודם לכן — ולהעניק לו בונוס נדיב שיתווסף על מענק החתימה בגובה 20 מיליון דולר שכבר קיבל.

אבל בינתיים האנליסטים אינם ממתנים לראות מה יקרה בפועל. למה להם, כשאפשר לייצר הייפ מחודש סביב מניית החברה ולשגר ללקוחות המלצה על המנייה שמבחינתם כבר טומנת בחובה סיפור של הבראה והתאוששות שאהוב כל כך על המשקיעים האמריקאים. בפועל, מעט מאוד תוכניות מסוג זה מצליחות ועל פי רוב הן אינן מתמצות בסבב פיטורים אחד גדול, אבל מה זה משנה. האנליסטים כאן כדי לייצר ביזנס, ושיגור המלצות קנייה עם מחירי יעד אופטימיים הוא תמיד ביזנס טוב יותר משיגור המלצות מכירה.

#### 4. למה המדינה לא צריכה להתערב בפיטורים

אם מרימים את הראש ומביטים קדימה אל טבע של השנים הקרובות, רואים בבירור שסבב הפיטורים הנוכחי הוא רק ההתחלה. זה בסך הכל המהלך של שולץ, מעין דאוס אקס מאכינה — אותו פתרון פתאומי המוכר מהטרנדיות היווניות — שנחת לפתע ומראה שלטבע יש בוס, שלבוס יש תוכנית ושלתוכנית יש פוטנציאל להציל את טבע, או לפחות לקנות לה עוד מרווח נשימה. זה מה שהמשקיעים רוצים לראות.

מה שאינו מובלט כרגע, אך הוא ברור לכל מי שעבד בחברות שנקלעו למשבר ועברו תהליך הבראה, הוא שמדובר רק בהתחלה. שולץ, שנכנס לתפקיד המנכ"ל לא מזמן, כבר יודע שלטבע יש הרבה מפעלים מיותרים וקווי ייצור לא רווחיים. ככל ששולץ יתעמק בחברה, הוא יגלה עוד בעיות כי תאוריית הג'וקים תמיד עובדת — ברגע שניערת את הארונות והוצאת לאור אחד או שניים, מיד יגיעו רבים נוספים.

זו הסיבה המרכזית לכך שלמדינה, עם כל הכאב על העובדים הרבים שיאבדו את פרנסתם, אין טעם להתערב עכשיו בפיטורים במטרה לנסות לצמצם את היקפם או לנסות להציל מפעלים. יש מקום לסייע לעובדים שייפלטו לשוק בכל האמצעים שעומדים לרשות הממשלה, כמובן, אבל צריך לזכור שעובד שפוטרו מטבע אינו שונה מעובד שפוטרו מנגב קרמיקה או מסינטק מדיה, שיושבת בהר החוצבים בירושלים ושהודיעה אתמול על פיטוריהם של 60 מתוך 350 עובדיה.

גם אם טבע תסכים עכשיו לקבל את הסיוע הממשלתי ולא לסגור את המפעל בירושלים, אין הצדקה לקיומו של המפעל ולכן הוא ייסגר בכל מקרה בעוד זמן מה, ככל הנראה בשקט רב יותר. ככל הנראה בתקופה הקרובה יפוטרו בשקט עוד ועוד עובדים של טבע משום שהפיטורים הופכים לכלי הזמין והאפקטיבי ביותר לסגירת הפער הנדרש בין הכנסות להוצאות. אין איך לעצור את הרכבת הזו.

המקרה של טבע הוא גם מורכב יותר משום שמהלך הפיטורים הוא כלל עולמי. כלומר, כל עובד ישראלי שיינצל מגרזנו של שולץ יומר בעובד אחד בארה"ב או באירופה שישלם במקומו את המחיר. טבע, כחברה שמתגאה בהיותה גלובלית, לא תוכל ולא תרצה להצדיק אפליה כזאת, בוודאי שלא תחת מנכ"ל לא ישראלי.