

ממון 14.12.2017 •

טבע לא נידונה למות

בעיות היסוד של טבע מעולם לא נבעו מעודף עובדים, אלא מדרג הניהול הבכיר • אם הפיטורים לא יהיו חלק מתוכנית הבראה נכונה, הם עלולים להפוך את עתידה של טבע לזה של נוקיה • וגם: הקריאה של ליברמן לחרם על יישובי ואדי ערה עושה לנו רק נזק

סבר פלוצקר

אינני חוזר בי: טבע היא חברת פארמה מצטיינת בתחומים רבים, בעלת נכסים יוצאי דופן באיכותם. במפעליה בישראל מועסקים אנשי מחקר מעולים, אנשי שיווק מסורים, מנהלי שלוחות וסניפים היודעים את מלאכתם ועובדי ייצור עם פריון עבודה גבוה מאוד. אין טעם כלכלי-עסקי לפטר אלפים מהם, וסביר להניח שאין גם תכנון אמיתי לכך.

אבל זהו רק הצד האחד, צד האור שלה. לטבע גם צד אפל, לא יצרני ולא תעשייתי: הצד הפיננסי והניהולי שלה. מזה תקופה ארוכה שולט בה משטר מנהלים פרוץ, שלוח רסן, שהגיע לשיאו בשנים האחרונות. באין בעל בית, ובאין דירקטוריון ראוי לשמו, עושים המנהלים בטבע כבשלהם, בעסקאות המגיעות לעשרות (!) מיליארדי דולרים. כאן המשבר עמוק, מסוג המשברים המקריסים גם את החברות התעשייתיות הכי טובות.

טבע היצרנית, התעשייתית, היא גם עכשיו חברה יעילה, זריזה ובצנרת שלה תרופות עתידיות מבטיחות וחשובות. לפי הודעת החברה ומכתבו של המנכ"ל לעובדיה מאתמול (המנוסחים בשפה מעורפלת ומבלבלת), יש בכוונת הנהלתה "להביא לצמצום של כ-14,000 משרות ברחבי העולם בשנתיים הקרובות, שהן מעל ל-25% מכוח העבודה בטבע". הפיטורים נומקו ב"רציונליזציה ואופטימיזציה" והובטח שלא יהיו זהים בהיקפם היחסי במדינות השונות. במכתבו של המנכ"ל, קאר שולץ, הודגש המקום המרכזי של ארה"ב בתוכנית הפיטורים ("בעיקר בארה"ב").

בנוסף על כך, טבע מתכננת לצאת מקווי ייצור שונים, כדי להתמקד באחרים, תוך שימת דגש על התחום הגנרי. למפעלים ישראלים שתוצרתם למכור ימצאו די בקלות קונים ומשקיעים, מקומיים וזרים. עוד נאמר בהודעות הקצרות כי טבע תבחן את החיוניות של מרכזי פיתוח ותוכניות מחקר ופיתוח, במטרה לבטל כפילויות ולאחד מאמצים.

בסך הכל תחסוך טבע מהמהלך כולו, לכשיושלם בעוד שנתיים, 3 מיליארד דולר בעלויות בשנה. ב-2018 תחסוך רק 700 מיליון דולר, בשל תשלומי הפיצויים למפוטרים (2.3 מיליארד דולר, שהם כ-160 אלף דולר למפוטרי בממוצע). טבע גם "תשעה" — לא ברור לכמה זמן — תשלום עתידי של דיבידנדים.

אלו עיקרי התוכנית, והם מאכזבים. לחינם נחפש בה חזון של תפנית, של דרך חדשה. מה שכן ברור: השכר הענק וחסר כל היגיון עסקי ששולם לראשי טבע — עשרות מיליוני דולרים בעבר ומאות שהובטחו מראש - יקשה גם על מימוש פיטורים חיוניים בהיקפים מוקטנים.

אבל על מנת לשרוד בתקופה כה קשה זקוקה טבע להרבה יותר. היא זקוקה לתוכנית מפנה והבראה מקיפה, נועזת ובעיקר חכמה. לא עניין של מה בכך. תוכניות הבראה גרועות, המדרדרות את החברות בקשיים פיננסיים במקום להצילן, שכיחות הרבה יותר מתוכניות טובות. נוקיה הפינית — שהשפעתה על כלכלת פינלנד הייתה רחבה בהרבה מהשפעת טבע על כלכלת ישראל — עברה דרך תוכניות הבראה ושיקום רבות ושגויות, כולל "ניהול אמריקאי נוקשה", עד שהתפרקה סופית. ייבוא מנהלים חיצוניים המתמחים בהנפת גרזן קיצוצים אף פעם לא עזר להבראה.

כאמור, את מרכז הכובד שמה ההנהלה על הצמצומים והפיטורים. זו בחירה קלה יחסית ורחוקה מלהשיג את המטרה של העמדת החברה על הרגליים של רץ למרחקים. בעיות היסוד שלה הרי לא נובעות מעודף עובדים ומעלויות שכר גבוהות. לקשייה של טבע אחראית אך ורק שכבת הניהול הכי בכירה שלה. בהוראת מנהלים המתחלפים (מלבד אחד, ג'רמי לוין, הריאליסט הבלתי-מתפשר שהודח מתפקידו) אימצה טבע אסטרטגיה עסקית שבמרכזה רכישות ומיזוגים. ועוד רכישות ומיזוגים.

התפיסה לפיה ההתקפה היא ההגנה הטובה ביותר דירבנה את הנהלות טבע לקנות מתחרים כדי לחסל אותם כמשתלטים פוטנציאליים עליה. דהריתה למעמד של חברת התרופות הגנרית גדולה ביותר מומנה על ידי חובות כבדים. חובותיה מגיעים כעת ל-38 מיליארד דולר, יותר מהונה העצמי. בקופתה פחות ממיליארד דולר במזומן. אמנם אין לה קושי לשלם ריבית על החובות הללו, אך היא עלולה למצוא את עצמה במצב שבו יחסרו לה משאבים כספיים לפרוע את חלק מאגרות החוב שהנפיקה והיא תזדקק להסדר נושים. מהודעות החברה שפורסמו אתמול מסתבר שהרגעת הנושים נמצאת כיום בראש סולם הדאגות של קברניטיה. טעות: השתעבדות לאינטרס קצר-מועד של המלווים לא מחלצת חברה מצרות, רק דוחה את הצרות לזמנים עוד יותר גרועים.

משום שהשיקול בקניות ומיזוגים לא היה הרווח אלא הגודל, סימן היכר מובהק לשלטון מנהלים שיצא מדעתו, הפעולות הללו לא הניבו את הפירות המצופים. לא תרמו לרווחיות כפי שהנהלות טבע ודירקטוריונים שלה קיוו לשווא. אחרי כל מאמר פרשנות ביקורתי על קניית מתחרה הוזמנתי לשיחות רקע עם הנהלת טבע; מפי הבכירים ביותר שמעתי מאות פעמים את המילה "סינרגיה", לאמור ההתאמה הברורה והמוכחת של החברה הנרכשת לצורכי טבע ותוכניותיה. רק שסינרגיה אמיתית כמעט ולא הייתה שם. הרווחים התפעוליים השוטפים הלכו וקטנו, תופעה המעידה על חוסר שליטה של ההנהלה המרכזית בעסקי טבע החדשים הפזורים על הגלובוס. במיוחד, כך נראה, איזבו העסקים בארה"ב שנרכשו בממון כבד. כתוצאה נאלצה טבע להודיע על מחיקת שווי ב-6 מיליארד דולר ובהמשך אולי תיאלץ להודיע על מחיקות נוספות.

ההפסד הגדול הוא עדות לכך שלא נעשו לפני החלטות הרכישה בדיקות נאותות ראויות (טבע נאלצה, למשל, לשלם מאות מיליוני דולרים קנסות על פרשיות שחיתות ברוסיה ובאמריקה הלטינית, שירשה מהחברות שרכשה) והדירקטוריונים פשוט לא עשו את המוטל עליהם - לא דרשו מההנהלה להציג בפניהם את מלוא הסיכונים הכרוכים בקניית שליטה בחברות תרופות גנריות מתחרות, לא השכילו לגבש מדיניות עסקית אלטרנטיבית הצופה פני עתיד, לא הקפידו על השקעות במחקר ופיתוח בעלות סיכויי יישום ריאליים ולא השתמשו נכון בהטבות המס שקיבלה טבע מממשלת ישראל. וכן, גם אישור תגמולי שכר מופרזים מאוד לבכירי החברה. תגמולים אלו גרמו למשבר ניהול מוסרי-ערכי בטבע ולהתקוממות עממית נגד כוונת הפיטורים הנוכחית.

לא מתפקידו של עיתונאי להורות להנהלות של חברות כיצד לנהוג, ובכל זאת ארשה לעצמי לסטות מהנהוג: חובתה המוסרית — והכלכלית — של טבע לדרוש מהמנהלים שתגמלו בעשרות מיליונים על סמך תחזיות ורודות ואגו מנופח להחזיר לקופתה לפחות חלק מהכסף, עכשיו כשהתברר שלציפיות אלו לא היה בסיס מציאותי. כי מהתחלה לא היה להן בסיס כזה. מחדלי הניהול הם שהחליאו את טבע. אני לא רואה שהם מבריאים אותה.

ישראלית או לא

אחד מבכירי טבע בעבר הקרוב אומר: על דירקטוריון טבע להחליט על פיצול החברה. לא פיצול לחטיבה גנרית ולחטיבה של תרופות מקוריות אלא פיצול מבני שיאפשר לשמור על החלק הבריא ולהבריא בהדרגה את החלק החולה. הייצור והפיתוח ירוכזו בחלק הבריא ("טבע תעשיות"), המימון והחובות בחלק החולה ("טבע אחזקות"). להערכתו, לטבע תעשיות לא יהיה קשה לגייס הון בבורסה; טבע אחזקות תעסוק במכירת נכסים והסדרים עם נושים.

לא מדובר כאן בחוכמה שלאחר המעשה, מדובר בחוכמה בשעת המעשה, שהוצגה ונדחתה. ריצת האמוק אחרי הגודל-לשמו נמשכה במלוא עוזה, עד שטבע התחילה להידמות, שלא לטובתה, להיפופוטם קשה תנועה. בטנו נפוחה, מלאה במיני יצורים שבלע מבלי לעכל ורגליו - הבסיס היצרני - בקושי נושאות אותו. הניתוח חיוני להצלתו.

השכר הענק וחסר כל היגיון עסקי ששולם לראשי טבע — עשרות מיליוני דולרים בעבר ובהווה - יקשה גם על מימוש פיטורים חיוניים בהיקפים מוקטנים

הנהלות טבע גם לא התכוננו כראוי לסיומו הבלתי-נמנע של פטנט בלעדי על תרופה מקורית לטיפול בטרשת נפוצה, קופקסון. טבע נהנתה ממנו שנים ארוכות. עוד אשתקד העניק לה הייצור והשיווק של קופקסון כמחצית מסך רווחיה. פסיקת בית המשפט בארה"ב על פקיעת המונופול על קופקסון לא

הפתיעה איש מלבד ההנהלה של טבע, שעליה היא נחתה כרעם ביום בהיר. מלוא השלכותיה טרם התבררו והן תלויות במה שהכלכלנים מכנים "גמישות הביקוש" לתרופה, כלומר תגובת הציבור להורדת המחיר. מחיר התרופות הגנריות נמוך משום שאין עוד צורך לכסות את העלויות של מחקר ופיתוח ראשוני — אבל התחרות שוחקת את הרווחיות עד דק.

עתה עומדת על הפרק שאלת היקף הפיטורים. באין נס באופק, ואין, טבע תצטרך למכור בין רבע לשליש מנכסי הייצור שלה, במיוחד חברות שזה עתה רכשה באמריקה. עוד תצטרך לחסוך זמנית במחקר ופיתוח, להסתלק משווקים שבהם אין לה נוכחות משמעותית, להתמקד במספר קטן יותר של תרופות, להיעזר במיקור חוץ בלוגיסטיקה ולחתוך בבשר החי של שכבת הניהול. המהלכים הללו — ושוב, עדיין אנחנו מחכים לתוכנית מפורטת של טבע שתתייחס לכל ההיבטים - אמנם חיוניים כדי שטבע תמשיך לנשום, לחיות, אבל הם לא מספיקים כדי שתחזור לעצמה, בדמות חדשה. פיטורים וצמצומים אינם תוכנית מפנה והבראה, הם הודאה בכישלון לגבש תוכנית מפנה מברירה. במקרים רבים הם גם תירוץ לאי־קיומה של תוכנית כזו.

אחת הטעויות (החטאים) של שלטון מנהלים שלוח רסן הייתה הזנחת ההשקעות של טבע בישראל על חשבון התרחבות לא־אורגנית בחוץ לארץ. שיעור העובדים הישראלים מכלל עובדי החברה הצטמצם לכן בהדרגה לכ־12% והבעלות על טבע עברה ב־80% לידיים זרות. בעלי מניות טבע הישראלים מכרו אותן נתח־נתח לקרנות אמריקאיות ואירופיות ואף המירו אותן במניות של החברות הנרכשות. הקרב של מנהלי טבע נגד השתלטות זרה עליה היה יקר, אכזר ולחינם. הן בראיית הבעלות והן בראיית התעסוקה טבע חדלה ממילא להיות חברה ישראלית; זו חברה אמריקאית רב־לאומית המאוגדת בישראל מסיבות מס (שכבר לא קיימות), מורשת המייסדים ובעיקר המוניטין של המדע הישראלי.

ויתור של טבע על ישראליותה הנותרת לא יועיל לה ולא ישרת את מטרותיה. האופק הקודר שלה לא ישתפר כתוצאה מפיטורים המוניניים בארץ. לדעתי הוא ישחיר: גם מטה לחמם של עובדים רבים יישבר וגם עמוד השדרה של טבע — עמוד שדרה ישראלי - ייסדק. כולם יפסידו.