

טבע

- בעיה- חברה שצריכה להיפטר מ5000 עובדים- 10 אחוז מהם
- קיבלה הטבות מס במשך שנים כדי שתעסיק עובדים ועכשיו היא מפטרת
- מניית טבע נופלת - איום
- המון השקיעו במניית טבע
- חוזק- קופקסון תרופה בלעדית
- איום- תוצאות מאכזבות של לווימוד
- מבחינת מחקר ופיתוח החברה עומדת במקום
- 3 מיליארד רווח בשנה מקפקסון
- תלות טוטאלית בתרופה אחת- חולשה כי לא יכולה להחזיק מעמד לאורך זמן.
- נכשלו בלמצוא תחליף לקופקסון
- נכשלו בלמצוא תחומי פעולה חדשים, ושווקים חדשים
- התחילה לזייף בשוק הגנרי (אחרי שהפטנט נגמר וייצרו הם לא ייצרו טוב)
- איבדה מוניטין בנושא בקרת איכות
- חולשה- פיספסה את TQM- פישלה בביצועים
- צמצום מתמשך בנתח של טבע
- לא רכשו סטרטאפ- לא חידשו, ארגון שלא מחדש- שוקע
- הימור לא נכון בעבר בתחום התרופות- כישלון בניהול
- רכשה חברות תרופות ללא הפסקה- כמה שרכשה יותר כך התפזרה יותר- אין לטבע מזומנים כי הכל מושקע- חולשה בקושי לנהל חברות--> כשל ניהולי
- קניית חברות תרופות צמצם את הרווח- מצטמקת מרווחים
- חובות ענק, ינאי הגדיל את החובות
- חברה ללא תזרים מזומנים- קשה לה לחדש ולהתקדם
- מדיניות וקבלת החלטות שגויה
- אסטרטגיה- הרחבה לשוק אמריקאי כלומר כניסה לשווקים פחות טובעניים.
- קנו נכסים מבלי לבדוק כמה הם עולים
- יותר התבססו על חברות גנריות מאשר על פטנטים מקוריים (ניסו קצת)
- קנו חברה ב8.5 מיליון דולר שנפסלה קודם לכן על ידי 26 חברות- ונפל בזה
- תחלופת מנהלים בתדירות גבוהה- בעייתי מאוד. ב-10 שנים 4 מנכלים
- חזון- להתפרס גיאוגרפית בכל העולם, "להיות חברת התרופות החיונית ביותר"
- מדיניות ואסטרטגיות- לוותר על מכרזים לא רווחיים, אין יותר רכישות חדשות.
- לא משיקים תרופות גנריות חדשות- חולשה
- נתח שוק של החברה יורד- איום וחולשה
- איום- שגשוג של שתי מתחרות גנריות, מתחרים מתחזקים.
- מגייס ומפטר בו זמנית- חוסר הגיון
- חוסר מנהיגות- לא לקצץ בשכרו אבל לאחרים כן, ודרישות מוגזמות לעיצוב וגודל משרד- מקרין על כל העובדים.
- חולשה- חוב גדול
- בגלל שהיו לה הרבה רווחים- לא גיבשו אסטרטגיה עסקית- שיכרון מכסף וגדלות- שאננות ניהולית
- לא ידעו לנהל את הכסף שהיה להם
- אקלים ארגוני שלילי- לעובדים אין מוטיבציה לעבוד, פיטורים מרחפים מעל כולם, עובדים מחול מגיעים להחליף את הישראלים
- חובות שסכומם גדולים משווי החברה
- מנהל התרופות האמריקאי דן באישורים שחברות נוספו ייצרו את הקופקסון- איום= לוקח להם את הבלעדיות

- מאבדת אמון משקיעים- איום
- הזדמנות- מספר חולים בטרשת נפוצה הכפיל את עצמו ב20 שנים אחרונות
- תפיסתם של רכישת תרופות גנריות בלבד- לא נכונה
- הכסף סחרר את טבע
- לא הייתה אסטרטגיה יציבה ועקבית שמכינה את החברה ליום שאחרי הקופקסון-
- לא הייתה מדיניות חד משמעית ברורה, לא היה אסטרטגיה
- עשו הימורים נועזים
- קשר רע בין יושב ראש לבין מנכ"ל- חשדנות
- קיבעון ולא חדשנות
- טבע עמדה ביעדים שקבעה לה- בתהליך הניהול וחוזקה
- מנהל העסיק מכרים
- משבר אמון עם משקיעים כמנכל- חולשה
- מנכל- יהיר ואופטימי
- תחלופת מנהלים בכירים ותיקים בחסרי ניסיון
- קבלת החלטות לא מסודרת
- דירקטוריון חדש שלא מפקח על המנכל ועל ההחלטות
- דירקטוריון לא מורכב מאנשי מקצוע בתחום הניהול (יותר ברפואי) ולכן הם חלשים-
- דירקטוריון חלש ולא מקצועי בתחום הניהול
- יושב ראש הדירקטוריון מנהל בשלט רחוק- חולשה
- דירקטוריון לא יודע איך לבחור את המנכל
- עסקאות ענק אושרו בקלות- החלטות מתקבלות בפזיזות בדירקטוריון, לא מקצועי.
- 7 מנכלים ב15 שנים
- חוסר יציבות בהנהלה, מנהלים מתחלפים כל זמן- כשל ניהולי
- אסטרטגיות רכישות ומיזוגים- לאורך כל התקופה
- קניות ומיזוגים לא הניבו את הפירות המצופים
- לא השקיעו במחקר ופיתוח בעלות סיכוי ריאלי.
- התפזרו גיאוגרפית- חולשה כי לא ממוקד
- שכר מנופח לעובדים בכירים- חולשה ניהולית
- פגיעה במוסר של טבע
- החלטות לא נעשו בצורה מסודרת, לא נאספו נתונים
- דירקטוריונים לא עשו את המוטל עליהם