

25.9x29.71	31	2	עמוד	הארץ - THE MARKER	03/04/2011	26735893-3
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260						

"כמו ההבדל בין סקס להקמת משפחה"

ראיון TheMarker איתן ורטהיימר על התרבות הישראלית שמעודדת סטארט-אפים חפזים - על פני בנייה של חברות גדולות

חדשות 2



איתן ורטהיימר: "אנחנו מדינת סטארט-אפ

בגלל חולשה בשיווק וחוסר סבלנות"

בראיון בפורום מנכ"לים של המרכז הבינתחומי, הביע יו"ר ישקר בכל זאת אופטימיות באשר לעתיד התעשייה: "הפוטנציאל בישראל נהדר, אך קיים לחץ להצליח מהר וחוסר ביטחון; אולי זה משתנה עכשיו" • על המשילות אין לו מלים טובות: "אני מפחד, זה לא מנוהל טוב וזה לא מביא את האנשים הנכונים לכיסא הנכון"

מאת אורה קורן

« ישראל מוגדרת מדינת סטארט-אפ על שום החדשנות שבה, אך לא פעם עולה השאלה מדוע אין כאן חברות גדולות ויציבות, שלא נמכרות תוך שנים ספורות. האם מדובר רק ביצירתיות חריגה או גם במנטליות שמסתירה בשל מתמשך? איתן ורטהיימר, יו"ר ישקר, סבור כי תרבות ניהול שחסר בה רגש על שיווק בינלאומי היא זו שהופכת את המשק למדינת סטארט-אפ, ומונעת הצמחת חברות גדולות ורב לאומיות. ישקר הפכה בניהולו מחברה מקומית לרב לאומית, לאחר ששינה את סדרי העדיפויות שלה מהשקעה בייצור להשקעה בשיווק ובחדשנות.

"בישראל יש יכולות טכניות מדהימות, אבל אנחנו מדינת סטארט-אפ בגלל חולשה שיווקית מדהימה וסבלנות מוגבלת", אמר ורטהיימר בסוף השבוע בראיון שנערך עמו בפורום מנכ"לים של המועדון הכלכלי במרכז הבינתחומי בהרצליה. "ההבדל בין סטארט-אפ לחברה גדולה הוא כמו ההבדל בין לעשות סקס ולהקים משפחה. זה ריזומה, רק משך הזמן שמושקע בהקמת משפחה ארוך יותר".

לדבריו, תרבות הניהול בחברות סטארט-אפ מבוססת על מימושים מהירים. הלחץ

להצליח גדול, ובמיוחד להצליח מהר. המהירות קשורה גם לחוסר הביטחון של המנהל אם החברה אכן תוכל להצליח לגדול. לכן ישנה נטייה למכור מהר. "אולי זה משתנה עכשיו. אפשר להקים חברה שמרויחה 10%-20% בשנה. לא צריך למהר. הפוטנציאל כאן נהדר, אבל מפתיע שהשיווק לא יותר מפותח כי אנחנו יודעים להסתובב בעולם. אני מאמין שגם הפוטנציאל הזה, של השיווק, ייצא מתישהו", הוסיף. איתן ורטהיימר סיפר כי כשקיבל מאביו, סטף ורטהיימר, את ניהול ישקר ב-1985 היווה הייצור 90% מפעילות החברה. כשבחן כיצד הצליחו בעולם חברות יפאניות, גילה שהן השקיעו הרבה יותר בשיווק. הוא החליט לאמץ את המודל היפאני והפך את הדגשים. כיום מהווה הייצור 40% מפעילות החברה, ודגש רב מושם על שיווק וחדשנות. האסטרטגיה נשמרה בהמשך תחת ניהולו של יעקב הרפז. על העברת הניהול אמר ורטהיימר: "עשינו דברים יחד כל הזמן. אחר כך הבנתי שאני מתחיל להפריע לו, והראיתי לעצמי את הדלת החוצה. כשמישהו אמר לי לא מזמן שהרפז הוא המנהל הכי טוב בישראל, אמרתי שהוא הרבה יותר טוב מזה". נראה כי בעשור האחרון, לאחר טבע שנבנתה בעיקר ממיווגים, ישקר היא החברה הרווחית והצומחת ביותר

על התפטרות דייוויד סוקול מבקשייר האתוויי: "הוא סומן כיוורשו של באפט בתחום האופרטיבי, זה אובדן גדול"

בישראל. "אני כבר 10 שנים מסתובב בשטח ושואל מה באמת יעצור אותנו מלהכפיל את המכירות בשנה הבאה

- האם אנחנו יודעים להגיע ללקוח, האם אנחנו יודעים מה הוא רוצה והאם הטכנולוגיה שלנו מספיק טובה", סיפר ורטהיימר. "העיניים כל הזמן נשואות לעולם, לראות מה משתנה בחוץ, מכיוון שהשינויים מהירים ואנחנו רצים כמטורפים כדי להצליח". לצד ההשקעה בשיווק משקיעה ישקר בטכנולוגיה. "אין חברות הייטק ולוארטיק, יש חברות עם ערך מוסף גבוה וחברות עם ערך מוסף נמוך", אמר ורטהיימר. "מול בניין הפיתוח שלנו יש שלט שאומר - 'החדשנות לא נעצרת אף פעם'. ברגע שאנחנו גומרים לפתח

מוצר, מיד אנחנו מקימים קבוצה אחרת כדי להרוג אותו. אחרת המתחרים שלנו יעשו זאת". ורטהיימר סיפר כי החליט כאסטרטגיה לנצל את הנטייה הטבעית של הישראלים להתחבר לרברים גדולים. "אצלנו כל אחד, או שעושה משהו כרמה של אלברט איינשטיין, או שהוא לא עושה כלום. כך קל לאתגר חברה, כשהשמים הם הגבול". את התפישות הניהולית מנסה ורטהיימר להנחיל ליומים כפריפריה. "אני עוסק בקרן הלוואות 'צפונה דדומה', ראיון ש-90% מהיצוא הישראלי מתבצע על ידי 3% מהחברות במשק ושאלנו את עצמנו

21.12x36.3	32	עמוד 2	THE MARKER - הארץ	03/04/2011	26735921-5
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260					

תצלום: חנני קרית

על תרבות הסטארט־אפ: "מפתיע שהשיווק לא מפותח יותר אצלו כי אנחנו יודעים להסתובב בעולם. גם הפוטנציאל הזה ייצא מתישהו"



איתן ורטהיימר: "מיד לאחר פיתוח מוצר אנחנו מקימים קבוצה אחרת כדי להרוג אותו"

ורטהיימר כי אינו מתכוון להשתלב בפוליטיקה. "המערכת קשה מאוד, וחופץ מזה אני לא טוב בדברים כל כך גדולים", אמר. הוא משקיע את מרצו, עם רעייתו, בפילנתרופיה, עסק לא קל בפני עצמו, כפי שהוא מעיד. "צריך להיזהר מאוד מלטפח תקוות אצל הרבה אנשים", הוא רומז לקושי העיקרי. על המשילות בישראל אין לו הרבה מילים טובות. "אני מפחד כמו כולם, זה לא מנהל טוב וזה לא מביא את האנשים הנכונים לכיסא הנכון", הבהיר. "אם כבר מביאים מישוה לכסא הנכון, לא נותנים לו לנהל. ואם נותנים לו לנהל, מקלקלים לו מה שעשה אחרי שעתיים. המשילות לא נראית טוב. יש הרבה אחריות על כל אורח לעשות יותר".

ורטהיימר הוסיף: "אני חי בפחד שאולי זה לא מספיק בהרבה מקומות. אני מרגיש שהעולם משתנה ולמדתי שמה שאתה לא גומר קודם, אחר כך זה מאוחר. אני מקווה, שאנחנו לא מחמיצים את הרכבות האחרונות שיוצאות מהתחנה בכמה דברים. ראיתי כמה פוליטיקאים טובים, שלא ממצים 10% מהיכולות שלהם. וראיתי כמה שלו היו נופלים מהאגו שלהם, היו שוברים את הראש. אם אפשר היה באמת להשפיע ולעזור, הרבה אנשים טובים היו הולכים לשם".

היתה לנו שפה משותפת אתם, שהיו בלחץ עם דו"ח בייסקי (בעניין פרשת הבנקים שעסקה בסחר פנימי בניירות ערך, כשאי. די.בי החזיקה בבנק דיסקונט א"ק). ב-1987 קנינו חלק מהמניות ובתחילת שנות ה-90 השפה בינינו לא השתפרה. הגירושים היו ברורים השאלה היתה רק מתי ובאיזה מחיר. להם היה טוב ולנו פחות טוב, לכן הייתי צריך להיות יצירתי, כדי שלא אהיה עגונה שלהם כל החיים".

על המשילות בישראל: "אני מקווה שאנחנו לא מחמיצים את הרכבות האחרונות שיוצאות מהתחנה בכמה דברים"

מכיוון ששותפים לא הגיעו להבנה על מכירת מניות דסק"ש לורטהיימר, הוא החל לרכוש מניות באי.די.בי כאמצעי לחץ על השותפים, שנכנעו ומכרו לו את אחזקותיהם בחברת ישקר. על מימון הרכישה רמז ורטהיימר כי לא נעשתה מאשראי בנקאי: "רצה הגורל והיו לי אז בישקר הרבה רווחים צבורים שלא חילקתי, כי זה לא היה הזמן הנכון לחלוקה". בתגובה לשאלה אמר

בניהול קשות סיפר ורטהיימר כי כשקיבל לידיו ב-1984 את טכנולוגיית להבים המתמחה בלהבים למנועי סילון, חברה אחת לישקר, אמר לו אביו כי מתנהל שנה וחצי משא ומתן מול פראט אנד ויטני על שותפות. "באתי ואמרתי שמה שלא גומרים עד הערב לא גומרים בכלל והולכים הביתה. ההסכם נחתם באותו ערב", אמר ורטהיימר. מאז נכנסה לשותפות רולס רויס, כדי להבטיח שגם היא תישאר לקוחה, וכיום מגיעות מכירות החברה לכ-350 מיליון דולר בשנה.

מפתח להצלחה עם שותפים הוא שביעות רצון הדדית. "כמו שאומרים בזוגיות, שאדם מרגיש מלך כל עוד אישתו מלכה, כך בעסקים. חשוב שהלקוחות והשותפים יהיו מבסוטים, אחרת זה לא עובד. עם זאת, צריכים לשמור על עקרונות החברה ועל החוק". מקרה של זוגיות שהתפרקה היה באמצע שנות ה-80 בין ישקר לדסק"ש מקבוצת אי.די.בי, או בשליטת משפחות רקנאטי וקרסו. "השותפות היתה מופלאה כשהחלה ב-1962, אז בא אלינו ארון דני (כך פנו לדני רקנאטי, שפיתח את אי.די.בי - א"ק) שהיה איש מכובד מאוד ונהדר עם דן טולקובסקי ואוגוסטו לוי, האיטלקי שלימד את כולם איך להסתכל על תעשייה ומה זה יזם. העבודה אתם היתה חגיגה לא רגילה לסטף. זו היתה הפריה לא רגילה.

"באמצע שנות ה-80 התחלפה ההנהלה בדסק"ש. ארון דני לא היה והיו אנשים אחרים שלא

1,400 עובדים. אלא שהמפעל, הממוקם 35 קילומטרים מהכור בפוקושימה, נפגע ברעידת האדמה והאזור כולו נסגר בגלל הרליפה הרדיוקטיבית מהכור הגרעיני. בישקר יודעים שלעובדים שלום, אך אין עדיין הערכות באשר למידת ההרס שאירע במפעל.

ורטהיימר אמר כי בישקר ביצעו מגבית גדולה למען העובדים היפאנים שרכושם נפגע, אך אלה סירבו לקבל ישירות את הסיוע והפנו אותו לעירייה, כדי שתעבירו לתושבים מקומיים הזקוקים לו יותר. "להרגשת, הבעיה לא נגמרה והמידע שלי לגבי ההתרחשויות חלקי. לא מדאיג אותי שהמפעל נהרס חלקית. החלק המסובך יותר הוא הקדינה והזיהום שנספג, אשר יגרמו לסגירת האזור לשנים רבות. אנחנו באי ראות, ההערכה היא ששלטונות יפאן לא מוסרים מידע ממשי". ישקר מיהרה להתארגן כדי שהמשלוחים יגיעו בזמן ללקוחות ברחבי העולם מהמחסן המרכזי בטוקיו. "לקוחות חששו שהחלקים שיגיעו מיפאן יזרחו בלילה. עשינו בדיקה ומצאנו שיש אפס קרינה במוצרים". עסק מוצלח מחייב גם ניהול אגרסיבי, לפעמים אפילו מול שותפים קיימים או פוטנציאליים. על ניסיונו

מה קורה לשאר", אמר. הקרן החלה להעמיד הלוואות ליוזמים ולהעניק להם הדרכה. כיום מועסקים במימונה יותר מ-7,500 איש המייצרים יותר מ-4 מיליארד שקל ומייצאים ב-1.2 מיליארד שקל. היצוא עולה בכ-15% בשנה. "יום אחד הם יהיו חברות גדולות", העריך. בסוף השבוע הרבתה התקשורת האמריקאית לעסוק בהתפתחותו של דייוויד סוקול, שסומן כירושו של וורן באפט. סוקול רכש מניות של חברת לונבריוזל מימס ספורים לפני שהמליץ לבאפט להשקיע בחברה. כתוצאה מהשקעתו של באפט עלה ערך מניותיו של סוקול בכ-3 מיליון דולר, על פי הפרסומים.

"היצוא של מהחברה דרמטית מאוד. הוא היה ממש מסומן לניהול אופרטיבי, כשאחר סומן לניהול התחום הפיננסי. זה אובדן גדול", אמר ורטהיימר. בהקשר אחר ציין ורטהיימר, שאחר מתנאי ההצלחה של חברה היא שמירה על האתיקה ללא פשרות. "אי אפשר להיות פעם אחת לא נקי, אם אתה רוצה להיות נקי", אמר. לפני כשבועיים סיירו וורן באפט ואיתן ורטהיימר במזרח הרחוק. הסיור נועד, בין השאר, לחנוך את המפעל הגדול של ישקר שנבנה ביפאן ומעסיק

ישקר

יצרנית כלי חיתוך מתקדמים לתעשיית המתכת **שנת הקמה: 1952 מיקום המטה:** תפן, הגליל המערבי **מפעלים:** ישראל, טורקיה, יפאן, קוריאה, סין, צרפת, שווייץ, גרמניה, ברזיל, ארגנטינה, הונגריה, איטליה, סלובניה **היזם:** סטף ורטהיימר **מנהלים:** איתן ורטהיימר (1985-1994) ויעקב הרפז (מ-1994) **מכירות:** 2 מיליארד דולר ב-2008 (הערכות) **רווח:** 400 מיליון דולר ב-2008 (הערכות) **שווי:** 5 מיליארד דולר (נכון ל-2006)



מפעל ישקר בתפן