

17515552.1	12/04/2009	כלכלי סט - כותרת	עמוד 14	31	21.81x36.46
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260					



**מנכ"ל שטראוס הפורש ארזי ויגודמן מפרט את האסטרטגיה העתידית של החברה**

# "לא הייתי עוזב אם החברה לא הייתה יושבת חזק"

בהרצאה שנשא בפני הפורום לחדשנות של המרכז הבינתחומי בהרצליה סיכם ויגודמן את השנים האחרונות בתפקיד, הסביר כיצד נבחר המחליף וסימן את העתיד: שינוי כללי המשחק וניצול הזדמנויות בשווקים המתפתחים

**שטראוס כי מחליפו בתפקיד מנכ"ל חברת המזון השנייה בגודלה בישראל מחדש ספטמבר יהיה גרי לסין, מנכ"ל שטראוס ישראל, שהועדף על פני המשנה למנכ"ל אבי בן אסייג. בעקבות המינוי הודיע בן אסייג על פרישתו מהקבוצה. ברבריו בפני הסטור דנטים במרכז הבינתחומי סיכם ויגודמן את השנים האחרונות בתפקיד וסיפר על השינוי שערך בקבוצה.**

**בלעדי לכלכליסט**

**עמיר קורץ**

**הרבה פעמים אנשים מייחסים דברים למול, אלא שזו בעצם היכולת של מנהיגים לראות בעתיד דברים שאחרים לא רואים. כל הסיפורים הגדולים על חרשנות קשורים במנהיגות", אמר מנכ"ל שטראוס הפורש ארזי ויגודמן בפני פורום החדשנות של היחידה להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי בהרצליה.**

<b>80%</b> שטראוס בריאות	<b>74.9%</b> שטראוס קפה	<b>100%</b> מקס ברנר	<b>100%</b> עלית ממתקים
<b>51%</b> H2Q	<b>51%</b> מכוורת יד מרדכי	<b>50%</b> sabra	<b>50%</b> מחלבות יטבתה

**מתאימים לנסיבות**

במפגש, שעסק בנושא "חדשנות אס" טרטיגית", ניסה ויגודמן להעביר לסטור דנטים את ה"אני מאמין" הניהולי שלו, שכלל חזרה על המנטרה "שינוי כללי המשחק". העולם משתנה, הוא אמר, והסביר כיצד יש לנצל את ההזדמנויות בשווקים המתפתחים. לרבריו, חברות שלא יפנימו את זה, כפי ששטראוס עשתה, ייכשלו. עוד טען כי המשבר הגלובלי הוא הזדמנות יוצאת דופן. "הסיפור של שטראוס יושב חזק על ההבנות האלה, על שינוי כללי המשחק", אמר ויגודמן. "בשנת 2000 היינו חברה ישראלית עם מבנה מורכב ומסובך. הכי חשוב היה לשכוח את הדברים הישנים. אנשים שצמחו בענפי החלב חושבים חלב ומי שצמח בענפי השוקולד חושב שוקולד. לך איך הופכים חברת מזון ישראלית לגלובלית? רק באמצעות חשיבה אחרת לגמרי עם רעיונות שיוצאים מכל הגבר לוח", אמר ויגודמן. "איקס שנים מהיום קבוצת שטראוס תשב על שלוש רגליים

אני מגדל שני מועמדים שמתחרים בתוך רחב הגנת ריפה על התפקיד הזה. שלושה החלו בתחרות, ולקו הגמר הגיעו שניים. אנו מטפחים אותם באופן של שינוי תפי קידים, ניתוח אחזקות ופיתוח מול היכר לוח האתגרים של החברה בעתיד. בקו הגמר נבחר אחד מהם בפרוטו פיניש בתוך ליק הכי יפה שיכול להיות בעיניי, וגם את זה ניהלנו בצורה הכי טובה.

"דבר אחרון, בתהליכים האלה אתה משנה מבנה ארגוני בתוך החברה, ומול התהליכים האלה צורת הניהול בחברה תהיה שונה קצת מאשר בעבר. הגיע הרגע שבו התהליך של השינוי במבנה התכנס וצריך לקבל החלטות, ואת שיי ניהלנו לתוך התהליך הזה צריך כבר לכוון מי שיקבע את זה, בצורה הכי טובה שיכולה להיות. לכן המשבר יכול היה לעכב את הפרישה אולי בעוד כמה חודשים, אבל כל התהליכים התכנסו לנקר דה מסוימת, ואסור לשכוח - אני נמצא שם עד הרבעון הרביעי של השנה, ואם צריך אהיה גם יותר כדי שאת 2009 נגמר בצורה הכי טובה שיכולה להיות".

**מרכז הכובד משתנה**

לדברי ויגודמן, בשש השנים האחרונות הצליחה שטראוס להכפיל את מכי רוטיה מ-3 מיליארד שקל ב-2002 ל-6.3 מיליארד שקל ב-2008. "שטראוס ערו כה לשנת 2009. אם לא הייתי מרגיש כך, כל תהליך העזיבה שלי היה נראה בעוד תקופה. אנו בסוף הרבעון הראשון, יכולתי לראות לאן הדברים הולכים. לא הייתי עוזב אם לא הייתי מרגיש שהחברת יושבת הכי חזק שיכול להיות. הכנו את החברה לשנת 2009 בצורה רצינית מאוד", אמר בפורום.

תהליך היציאה שלו מהתפקיד, סיפר, כלל כמה מרכיבים מרכזיים: "שינוי נו את מבנה החברה כולל השותפויות (השותפות עם פפטיקו בסברה והכנסת TPG כשותפה בחברת הקפה העולמית) - הורדנו את מרכז הכובד מהחלק הע" ליון של החברה לפעילויות עצמן. החי ברה נשענת היום באופן שונה לגמרי על היחידות העסקיות, והפעילות הישראלית הרבה יותר קטנה ופשוטה. כמו כן, הדירקטוריון של שטראוס עבר שדרוג משמעותי בשנתיים האחרונות.

"אנו מנהלים כבר שנתיים תהליך שבו

זה לימוד בלתי פוסק של העתיד בתחומים המרכזיים ששיפיעו על עתיד החברה שלך. אחת החולשות המרכזיות שלנו הישראלים, כאינדיבידואלים וכארגונים - וזו אחת הסיבות המרכזיות לכך שאין לנו יותר חברות ביי גלואמיות - זה שאנחנו חושבים על יכולת ביצוע כמו סיירת מטכ"ל. אנו לא חושבים על העקביות ועל תהליכים לאורך זמן עם משמעת ארגונית, ואנחנו לא מסתכלים על המציאות בעיניים. כל מה שקשה אנו אומרים 'נסתדר, יהיה בסדר', אבל מה שצריך זה לראות מה לא עובד, ובאופן מסודר לשפר, לתקן ולשנות את האסטרטגיה. זה בעיניי המסר הכי חשוב שלי".

עזיבתו המתוכננת של ויגודמן לאחר שמונה שנים כמנכ"ל שטראוס פורסמה ב"כלכליסט" מוקדם מתכונני החברה. בעקבות החשיפה הקדימה שטראוס את הדיווח על פרישתו של המנכ"ל, שנחשב לרחח החיה שמאחורי החברה. שבוע לאחר מכן הודיעה יו"ר הקבוצה עופרה

27.81x24.61	32	14	עמוד	כותרת	12/04/2009	17515572-3
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260						



צילום: אוראל כהן

## ויגודמן: "כל מה שקשה לנו אומרים 'נסתדר, יהיה בסדר', אבל מה שצריך זה לראות מה לא עובד, ובאופן מסודר לשפר, לתקן ולשנות את האסטרטגיה. זה בעיניי המסר הכי חשוב שלי"

על טרנדים בענף המזון שתמיד יהיו שם. אנו מאמינים שבעתיד הנראה לעינינו, הטרנדים שנחרנו לשבת עליהם תמיד יהיו שם – בריאות, איכות חיים, תענוג והנאה. יותר חשוב האופן שבו שנינו את צורת החשיבה של הארגון, כך שבעתיד נוכל לבצע את ההתאמות הנדרשות במידת הצורך.

"המשבר הזה יעבור, והיום זה הזמן לחשוב על מונחים של שינוי כללי המשחק כי ההזדמנויות הן גדולות לכל ארגון", אמר ויגודמן. "עכשיו אנו בשינוי הכללים, וככל שהעולם ישתנה בקצב יותר מהיר ויעבור משברים יותר משמעותיים – יש יותר הזדמנויות".

סייעה בהכנת הכתבה: גלי ברגר  
amir.kurz@calcalist.co.il

ולכן אתה חייב ללמוד אותם, לעיין קוב אחריהם ולנתח אותם. זה נכון גם לתקופות לא משבריות. ניסינו לעלות

גלובליות – הראשונה תהיה קפה, ועוד שתיים מהשלוש תבוא מהתחומים מים, תענוג והנאה, ובריאות ואיכות חיים. המהלך הוא להביא אותם לרמה גלובלית עם אסטרטגיה שמשנה את כללי המשחק באותו תחום".

ויגודמן התייחס גם לשינויים שע"תה שטראוס תוך כדי תנועה בעקבות המשבר. "ב-2009 לקחנו את כל התוכניות הרב-שנתיות שלנו, סגרנו אותן בכספת לשנה ובנינו תוכנית לשנת 2008-2009 בלבד", אמר. "אתה חייב להתאים את עצמך לנסיבות שהשתנו. אחד הדברים שהלכנו ללמוד הוא משרים קודמים. למדנו שהצרכנים משינים את התפיסות שלהם ואת הצרכים שלהם בתוך תקופת המשבר עצמו,