

"תפסיקו לדבר על הפירמידות - ותסתכלו רגע למטה"

מגזר העסקים הבינוניים הוא מעמד הביניים של התעשייה בישראל, וכמו מעמד הביניים, גם הוא נשחק □ סבינה בירן וג'קי אהרון, המתמחים בליווי פיננסי ואסטרטגי לעסקים, מסבירים מהם ששת החסמים העיקריים העומדים בפני המגזר וכיצד ניתן להסירם, בדרך לשוק תחרותי יותר

07:20 03.10.2011 מאת: טלי חרותי-סובר

<< כשסבינה בירן, לשעבר המנכ"לית של חברת התעופה ישראייר, קראה בעיון את המלצות ועדת טרכטנברג, היא נדהמה לגלות כי מגזר אחד נעלם מעיני הוועדה לחלוטין. "איך ייתכן שעמוד השדרה האמיתי של המשק, מגזר העסקים הקטנים והבינוניים, לא זכה לשום אזכור?", היא שואלת בפליאה. "כולם מדברים על פירוק הפירמידות", אומרת בירן, בהתייחסה למבנה של החברות הגדולות במשק, "אבל מה עם השכבה הנמוכה יותר בפירמידת המשק שאמורה לקחת אותו הלאה, וכרגע כולם בעיקר מתעלמים ממנה? כולם מדברים על הגדולים, אבל תסתכלו רגע למטה, תראו מה קורה גם שם". לא לחינם חיפשה בירן בין המלצות הוועדה דווקא את הנושא הזה. בארבע השנים האחרונות היא מנהלת יחד עם שותפה, ג'קי אהרון, את חברת MVP, המספקת שירותי ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי בעיקר לעסקים בינוניים. ההתחככות בסוג העסקים הזה הביא את השניים למסקנה כי מישהו חייב להתעורר ולבחון מחדש את המדיניות כלפי המגזר המהווה מכרה זהב של פוטנציאל לא ממומש.

"אנחנו פוגשים אינספור חברות כאלה", אומר אהרון. "מדובר בעסקים קטנים שהצליחו, ואז בבת אחת נתקלו בתקרת זכוכית. אין להם את הידע והכלים להתגבר על החסמים ולהיפך מחברה בינונית ומדשדשת לחברה גדולה, שמעסיקה יותר אנשים, מתרחבת ומרוויחה. אם המדינה היתה יודעת לעזור להם, היתה נוצרת שכבה גדולה של עסקים מצליחים שהיו מייצרים פה תחרות אמיתית וכלכלה הרבה יותר בריאה".

העבודה מקצועית, הניהול אינטואיטיבי

מגזר העסקים הבינוניים מכיל כיום יותר מ-30 אלף חברות שונות, המעסיקות בין עשרה ל-100 עובדים כל אחת. רוב החברות פועלות במגזרי התעשייה המסורתית, לא מעט מהן ותיקות מאוד, רובן משפחתיות. הניהול המאפיין את החברות האלה הוא לרוב אינטואיטיבי, ובתהליך הגדילה מתקשים רוב המנהלים להבין מה נדרש מהם כדי לעשות את קפיצת הדרך. אם נוסף לקשיים האלה גם חסמים שמציבה המערכת, נבין מדוע מדובר במגזר שמתקשה לתפוס עמדת הובלה.

"עסקים בינוניים חייבים להיות האינקובטור של היזמות והצמיחה בישראל", אומרת בירן. "בעזרת כמה צעדים פשוטים למדי זה יכול לקרות. המדינה צריכה רק להחליט שהיא מטפלת בנושא ברצינות הראויה". אלה הצעדים העיקריים שעליהם ממליצים בירן ואהרון להסרת החסמים בשוק

העסקים הקטנים והבינוניים בישראל.

1. מיקוד שונה לעסקים קטנים ולעסקים בינוניים המושג (SMB) (Small Medium Business) אינו מושג ישראלי כמובן. מדובר בחיבור לא טבעי שנעשה בין מגזר העסקים הקטנים למגזר העסקים הבינוניים, כשמעשית הצרכים של שני המגזרים האלה שונים לחלוטין. "החיבור עושה עוול לשני המגזרים", אומרת בירן. "הוא מטשטש את הגבולות ביניהם, ומכניס קבוצה קטנה לתוך קבוצה ענקית, שמהווה 95% מכלל העסקים בישראל. לכן, בשלב ראשון יש לייצר מיקוד שונה עבור שני המגזרים, ותוכניות פעולה שונות, כמו שעושים בחו"ל. זה נכון גם מבחינה פסיכולוגית. חשוב שעסקים בינוניים יבינו שהם לא קטנים יותר, שהם כבר בדרך להיות גדולים, וזה דורש מהם התנהלות שונה".

2. לשחרר את מחנק האשראי של הבנקים אחד הקשיים היותר גדולים שעומדים מול כל מי שאינו תאגיד גדול הוא המפגש עם היד הקפוצה של הבנק. "בישראל מתקיים מצב לא נורמלי", מסביר אהרון. "10%-15% מהאשראי הבנקאי ניתן לעסקים הקטנים והבינוניים גם יחד, בעוד שבעולם המערבי מדובר בכ-50% לפחות. בישראל מעדיפים לתת אשראי לחברות ענק במקום לחברות בינוניות. עבור הבנק מדובר, לכאורה, בפחות כאב ראש. למה לו להתעסק עם כל הקטנים האלה, כשהוא יכול להרוויח את אותם סכומים ממספר מצומצם מאוד של לקוחות? עדיף לו לתת במכה אחת חצי מיליארד שקל לטייקון, מאשר לאלף עסקים אחרים. "זה כמובן מסוכן וטיפשי, אבל זו התפישה בישראל. כאן פוחדים מהעסקים הבינוניים, שחלקם נמצאים פה כבר עשרות שנים, ולא סומכים עליהם (אף שאם אחד מהם נופל, זה כואב הרבה פחות מנפילה של טייקון). לכן הם נדרשים לערבויות מטורפות, וכשהם מקבלים כבר אשראי, הוא תמיד במחיר גבוה - מה שמקשה עליהם להיות תחרותיים. כך העסק ימות או ייקנה על ידי מישהו גדול יותר, והנה חזרנו שוב לריכוזיות".

הפתרון, כך בירן ואהרון, טמון ברגולציה. "אם הממונה על הבנקים היה מחייב בפרופורציות, ואומר לבנק 'כשאתה מחלק מיליון שקל, 25% אתה נותן לעסקים קטנים ובינוניים', הדברים היו משתנים פה", אומרת בירן. "מובן שיש לבדוק את יכולת החזר, אף אחד לא נותן כסף בחינם, אבל אפשר לתת הרבה יותר וגם לקבל בחזרה, אם מישהו רק יורה לבנקים לעשות את זה. מדובר פה באינטרס של המדינה לעזור למגזר שלם לפרוח על ידי שבירת מחנק האשראי".

3. הקמת קרנות השקעה במגזר התעשייה המסורתית לא רק הבנקים אינם מעוניינים בהענקת אשראי משמעותי לעסקים הבינוניים. גם המגזר החוץ-בנקאי לא מתעניין בהם, בעיקר כשמדובר בתעשייה המסורתית.

"קרנות הון סיכון עסוקות בטכנולוגיה, ומהן לא תבוא הישועה, וקרנות פרייבט אקוויטי מחפשות את הדבר הגדול הבא, ועדיף שכבר עכשיו הוא ימכור ביותר מ-100 מיליון שקל (עיין ערך אייפקס ותנובה)", אומרת בירן. "המדינה צריכה לעודד הקמה של קרנות שמוכנות להשקיע גם במגזר התעשייתי המסורתי".

נכון, לא מדובר בכסף קל. להפוך עסק שמגלגל כיום 40 מיליון שקל לכזה שמגלגל 100 מיליון שקל, זה דורש תשומות ניהוליות לא מבוטלות - אבל מדובר בהשקעה שלאורך זמן מניבה פירות, כי ניתן להכפיל, לשלש ואף יותר מכך את ערכה. עם קצת דחיפה מהמדינה, גופי הון שונים יבינו שמדובר בהשקעה נבונה, שהבנוס שבצדה הוא גם לא מעט ציונות".

4. הרחבת מקורות מימון מטעם המדינה

כוונותיה הטובות של המדינה לסייע לעסקים הבינוניים, בניגוד לבנקים או למשקיעים הפרטיים, אינן מוטלות בספק - אלא שהביצוע מקשה על קבלת העזרה.

"קרנות בערבות מדינה קיימות כבר שנים, אבל הדרישות שלהן יוצרות לא פעם את אותו מחנק שיוצרים הבנקים", אומר אהרון. "כך למשל, נדרש לא פעם מחזור של 50 מיליון שקל - מה שמשאיר חלק גדול מהעסקים בחוץ. דרישת סף אחרת היא להוכיח הון עצמי של 25% מסך ההלוואה הנדרשת. עבור מרבית העסקים מדובר בסכום שהם לא יכולים להביא. "חסם נוסף הוא בנכונות לתת ערבות להלוואה שסכומה עד 8% מהמחזור בלבד. לשם השוואה, הטייקונים ממונפים ב-50% ויותר. לא שאנחנו חושבים שצריך להגיע לשם, אבל 8% זה אבסורד. המדינה צריכה לעשות שוב חשיבה על הקרנות האלה, לפשט בהן תהליכים ולהפוך אותן לנגישות להרבה יותר עסקים במשק. הכסף הזה קיים. צריך רק לדעת להשתמש בו".

5. רכישת ידע עבור הלוואה

המחסור בכלים וידע הוא כאמור אחד החסמים הגדולים אך גם הפתירים ביותר. "כשעסק נהפך לבינוני, הוא צריך לשנות אופן חשיבה", אומרת בירן. "מעריך הכספים שלו משתנה, כך גם מערך השיווק והמכירות, הייצור חייב לעבור שינוי, וכמובן גם מערכות המידע. ל-95% מהעסקים האלה אין מנהלים מקצועיים - לכן חייבים לעזור להם ללמוד, ולעיתים אפילו להכריח אותם. "אם בנק חושש לתת הלוואות, שייתן קורס ניהול עסק כתנאי להלוואה. מדובר שוב על חשיבה לטווח רחוק: הוא משקיע כיום כדי להעלות את הסיכוי לקבל את הכסף בחזרה. כך גם לגבי הלוואות מדינה, שלא יינתנו בלי שבעל העסק יידרש ללמוד קורס מעמיק, ואולי אפילו לשלם עליו. ידע זה כוח באופן כללי, ובעולם העסקי בפרט".

6. מכרזים ממשלתיים וחוק לעידוד ייצור מקומי

לא מדובר בהצעה חדשה, אך בירן ואהרון חושבים שהדגש, גם אם קיים בחוק, אינו מבוצע באמת. "לא מספיק להגיד שהמדינה תתן עדיפות לתוצרת של עסקים קטנים או בינוניים שמייצרים בישראל - צריך גם לעמוד מאחורי זה", אומרת בירן. "30% מכל מכרז ממשלתי חייבים להירכש מחברה ישראלית, בהחלטה ועל פי חוק".

לעיתים מוצרים ישראליים פשוט יקרים יותר, ומשרדי הממשלה נדרשים לקיצוצים.

בירן: "בחשיבה לטווח ארוך, המוצרים הישראליים זולים יותר. אם תתמוך בתעשיית המקומי, הוא לא יתרוסק ויהפוך לנטל על כתפי המדינה, כשהוא גורר אחריו ימים של נושים וחובות. מובן שההחלטה מתי לחייב רכישת מוצרים ישראליים גם כשהם יקרים יותר, חייבת להיעשות מתוך ראיית שוק כוללת.

ייתכן שעסקי טקסטיל כבר לא יזכו פה לתמיכה, אבל עשרות מגזרים אחרים חיים ובוועטים פה, ואין סיבה לא לתמוך בהם. רגע לפני שרצים לפתרון הקל של הורדת מכסים, כדאי לבדוק כיצד ניתן לעזור באמת לתעשייה המקומית".

לבירן ואהרון יש עוד הצעה לסיום: לחשוב שוב על חוק עידוד השקעות הון. "עסוקים פה מאוד בתמרוץ יצואנים", אומר אהרון, "בעוד מי שמייצר עבור השוק המקומי - נזנח. הטבות מגיעות גם למי שמייצר עבור כולנו. בכלל, חשוב להחזיר לישראל את גאוות הכחול-לבן. זה מותג נכון לכולנו, ותהליך יצירתי ונבון יכול להחזיר אותו חזרה לתודעת הקהל".

nihul@themarker.com
