

חוליות - סיכום המחצית השניה של 2019 ניצן כהן, מנכ"ל

חברות וחברי שדה נחמיה יקרים, ברצוני לשתף אתכם בנעשה בחוליות. לאחר כ 6 חודשים מאז שהצטרפתי לחברה ולקראת סיומה של שנת 2019, ברצוני לסכם את התקופה במבט לאחור ולהציב את הבסיס ליעדי הפעילות לשנת 2020.

1. הסביבה העיקרית

חוליות פועלת בשוק תחרותי ורווי בשחקנים חזקים ואיכותיים. ע"מ להצליח ובעיקר לצמוח במכירות וברוח עלינו לפעול ללא לאות לחיזוק המותג "חוליות" כמוביל באיכות, זמינות וכתחרותי במחיר. עלינו להרחיב את פורטפוליו המוצרים שלנו ללקוחות אותם אנו משרתים כבר עשרות שנים.

בישראל

"חוליות" הוא מותג מוערך ומוביל ובשילוב מערכת השיווק, המכירות וההפצה שנבנתה לאורך שנים, אנחנו מצליחים להתפתח ולצמוח. שנת 2019 מסתיימת במכירות וברוח מרשימים ביחס לשנה קודמת וביחס לתקציב השנתי.

באירופה

אנו פועלים במרחב מצומצם ביחס לכל היבשת ומנסים להתרחב תוך מיקוד במדינות בהן יש לנו יתרונות תחרותיים. הרכישה של Heliroma בפורטוגל, במחצית 2019 מוסיפה לחוליות עוצמה ונוכחות טובה מבעבר ועלינו למקסם את הפוטנציאל הטמון ברכישה חשובה זו.

בהודו

אנו פועלים לחיזוק המותג "חוליות", כך שיהיה מוכר ע"י כל הגורמים בענף הבניה. האתגר הנוכחי הוא להעביר את חוליות מהפסד לרווח וזאת ע"י דיוק המסרים השיווקיים שלנו מבחינת מגוון המוצרים, מחירים וצוות המכירות שאנו מפעילים בתת היבשת העצומה הזאת.

מדינות חדשות

אנחנו בוחנים באופן שוטף הזדמנויות להתרחבות.

סינרגיה

עיקר המאמץ בניהולי בתחילת 2020 הוא למקסם את הסינרגיה בין 4 החברות המרכיבות ביחד את קבוצת חוליות בישראל, סלובניה, פורטוגל והודו, כך שכל חברה תצליח למכור בשווקי הבית שלה את כל סל המוצרים של הקבוצה בתחומי הניקוז ואספקת מים.

2. מבנה אירגוני חדש

יחד עם כניסתי לתפקיד בוצעו שני שינויים משמעותיים במבנה האירגוני והניהולי של חוליות. האחד - יצירת ישות ניהולית חדשה "חוליות ישראל" ומינויו של פלג זמיר כמנכ"ל.

במבט לאחור המהלך שבוצע הוא נכון ומתבקש. השוק הישראלי הוא משמעותי ביותר בקבוצת חוליות ובעל מאפיינים ייחודיים, פלג והצוות מגבשים בהדרגה את דפוסי הפעולה והתהליכים שיהפכו את חוליות לאטרקטיבית יותר ללקוחות בישראל בהיבטים מגוונים, כבר רואים את התוצאות!

השני - הפרדת "פתרונות אחסון" מ"מוצרי זרימה". יובל קדר – כמנכ"ל "פתרונות אחסון" מדווח בשנה האחרונה ליו"ר הדירקטוריון יהודה בן חיים.

השינוי הניהולי הזה מאפשר לנו לבצע הפרדת פעילויות ובחינה מחדש של כל התהליכים הרלוונטיים. אני מזהה כאן הזדמנות מצוינת להתייעלות פנימית בשתי החברות. התייעלות שתרום גם לשורת המכירות וגם לשורת הרווח של קבוצת חוליות.

3. אסטרטגיה שיווקית

במחצית שנת 2019 רכשה חוליות את חברת הלירומה. רכישה מצוינת שאת תוצאותיה אנחנו רואים כבר השנה והן יהיו מובהקות יותר בשנת 2020 והלאה. הלירומה מתמחה במגוון מוצרי הולכת מים הכוללים צינורות ומחברים.

במהלך השבוע הראשון של דצמבר 2019 קיימנו כנס שיווקי אסטרטגי בדגש על ייבשת אירופה וישראל. בפעם הראשונה נפגשו ביחד כל שלושת ההנהלות מישראל, סלובניה ופורטוגל. שיתפנו בכנס גם את הסוכן שלנו בגרמניה, מדינה משמעותית באירופה בכלל ובתחום שלנו בפרט. הכנס היה מוצלח מאוד והתוצר המרכזי שלו הוא תוכנית פעולה לשנת 2020 ובה דגש על יצירת הסינרגיה בין 3 החברות עם שלבים מוגדרים היטב ולוחות זמנים לביצועים.

שנת 2020 היא שנת מבחן ליכולות שלנו לממש את התכניות שבנינו יחד.

רכישות ומיזוגים נוספים - כרגע אנחנו בוחנים רכישה נוספת של חברה בישראל. במקביל, פוקחים עיניים להזדמנויות נוספות בעולם.

מהלכי שיווק ומכירות שוטפים:

צוותי השיווק והמכירות הם אלה שפוגשים באופן שוטף את הלקוחות של חוליות והופכים הזדמנויות וצורך למכירה בפועל.

ישראל

בעת הצטרפותי לחוליות בחודש יוני 2019, מצאתי את צוות המכירות ללא שני מנהלים שהובילו את הקבוצה בשנים האחרונות.

פלג זמיר- שבמקביל לכניסתי לתפקיד, התמנה למנכ"ל חוליות ישראל, נרתם לפעולה ובמסגרת התפקיד החדש, לקח על עצמו לנהל ולהוביל את צוות המכירות.

לאחרונה קלטנו את דניאל גליצר (הגיע אלינו מאיטונג) כמנהל מכירות ישראל ואני מרוצה מאוד מההתייצבות והתארגנות המחודשת של הצוות.

בנוסף טיפלנו בבעיות עבר שהכבידו עלינו והתוצאות מדברות בעד עצמן.

אירופה

כמו בישראל גם כאן אין לנו כרגע מנהל מכירות ליבשת, לקחתי זאת על עצמי. במהלך שנת 2020 ובהתאם להתפתחויות אשקול את האופן בו נתנהל בתחום.

הודו

אנו כרגע בעיצומו של "מבצע מכירות" ייזום המנוהל ע"י הצוות המקומי בתמיכה שלנו, את תוצאות המהלך והשפעתו על החברה בהודו נדע בעוד כמה חודשים. אני משוכנע שזהו תהליך נכון שביכולתנו לשנות לטובה את מיצובה של חוליות בהודו ולהעביר את החברה מהפסד לרווח.

4. מבנה ההוצאות והתייעלות הפנימית

בחצי השנה האחרונה מושקעת חשיבה רבה ומאמץ להקטנת הוצאות ובהתייעלות וזאת מבלי לפגוע ביעדי הצמיחה המתוכננת לשנה הקרובה. אנו נעזרים בכוחות ובידע הפנימי שלנו ובמומחים חיצוניים ע"מ לזהות הזדמנויות ולפעול בנושא משמעותי זה. התחומים המרכזיים אותן נקדם:

אוטומציה בייצור

מערך אוטומטי ורובוטי בשלבי הקמה מתקדמים כחלק מהמערך לייצור משפחת התברייג החדשה. המגמה הזו תמשך גם בעתיד.

שינוע, אחסון והפצה

בחינת המערכים הקיימים וביצוע צעדים ליעול ושיפור השרות ללקוחות בישראל.

כח אדם

אנו נמצאים בתקופה בה קשה מאד לגייס עובדים זמניים לפעילות אריזה בשיחול ובהזרקה. עובדים אלו הם בדרך כלל צעירים המגיעים לתקופה קצרה של מספר חודשים והמאמץ להכשיר אותם הוא רב ויקר. אנו מחפשים פתרונות חלופיים למצב זה. בתקציב 2020 נביא לידי ביטוי את תהליכי ההתייעלות הללו.

5. המשאב האנושי

אני מאמין גדול בעבודת צוות ובחשיבות של האנשים המרכיבים את השדרה הניהולית וקבוצת העובדים בחברה. במונחים שלנו – אלו הן "החוליות המרכיבות את השרשרת".

את העשייה בתחום מתחילים לשיטתי מלמעלה כלפי מטה. התחלנו לאחרונה תהליך לגיבוש צוות ההנהלה שיעסוק בניסוח מחדש של חזון, ערכים, וקוד אתי ובהמשך, עבודת הממשקים ונושאים עסקיים וערכיים אותם נחליט לקדם ולהוביל ביחד. גם כנס ההנהלות שהתקיים לאחרונה בסלובניה בהצלחה גדולה הוא "חוליה" משמעותית בתהליך זה.

אנו שמים גם דגש חזק על תחום המחברות של העובדים לחוליות. נעשה זאת ע"י מתודולוגיה מתקדמת של הדרכות, הטמעת שיגרות ניהול, שיחות הערכה תקופתיות ועוד. פעילות זו תהיה מגובה בתוכנה ייעודית לתחום.

במסגרת זו נמשיך גם פעילות יפה המתנהלת בחוליות כבר שנים מספר של תרומות ומעורבות קהילתית בדרכים שונות.

טל סגל כסמנכ"לית HR מובילה את העשייה הרבה והחשובה הזו.

6. פיתוח והנדסה

חוליות היא חברה שיוזמת ומחדשת באופן קבוע את מוצריה. ברצוני לציין כאן שתי משפחות מוצר חדשות.

Smart lock קו מוצרי תבריג חדשני ומתקדם אותו נשיק בישראל בתחילת שנת 2020. הקו כולל מכונות הזרקה ותבניות חדשות ומתקדמות וכן מערך הרכבה רובוטי משולב במערכת Vision ייחודית.

ZEN WELD מחבר חדשני לצנרת הולכת מים. במהלך השנה הקרובה תושלם כל הפעילות לקראת ההשקה בתחילת 2021 בשווקים השונים. המחבר החדש, מתאים מאוד למוצרי הלירומה ורכישת החברה מאפשרת לנו פלטפורמת הפצה אינטגרלית. סמנכ"ל הפיתוח וההנדסה ומוביל הפעילות הוא רונן פלג.

7. חדשנות

מתוך תפיסה ניהולית שעלינו לחתור בקביעות לבידול שיווקי ולהרחבת הפתרונות שביכולתנו להציע ללקוחות, קלטנו לאחרונה את שאולי מרגלית כ CTO. מנהל שיעסוק באופן מלא באיתור מוצרים וטכנולוגיות חדשות אותן נשלב במוצרי חוליות. שאולי מביא אתו לתפקיד ידע וניסיון רב שנים. פעילות החדשנות תהפוך בהדרגה להיות חלק מהחשיבה, העשייה והתרבות האירגונית שלנו והיא משתלבת היטב עם קבוצת הפיתוח וההנדסה בניהולו של רונן פלג.

8. איכות

המותג "חוליות" נתפס בשוק כאיכותי ביותר! זהו נכס משמעותי שהושג בשנים רבות של עבודה נכונה וקשה. אנו נמשיך לפעול ולהשקיע בתחום האיכות משאבים ומחשבה.

גיל רונן מנהל את צוות האיכות בשנים האחרונות בהצלחה רבה. גיל גם מוביל את פעילות התקינה מול מגוון גדול של מכונים וסוקרים מישראל ומחו"ל. בנוסף אנו פועלים גם בתחום איכות הסביבה והמחזור ורואים זאת כערך ניהולי.

9. מערכות מידע

לשנת 2020 אנחנו נכנסים עם מערכת מידע חדשה שעולה לאוויר ב 1/1/2020. בחרנו בתוכנת Priority שהיא תוכנת ERP הפועלת בהצלחה בארגונים רבים בארץ ובחו"ל. את הפעילות מובילים יריב מדר סמנכ"ל כספים ביחד עם דוד רונד מנהל מערכות מידע. החלפת מערכת מידע היא ארוע מכונן בכל ארגון הטומן בחיקו בצד הקדמה והטכנולוגיה גם סיכונים לא מעטים.

אני משוכנע שהתהליך אצלנו מתנהל היטב ושתוך זמן קצר נוכל לברך על ההחלטה והביצוע. כולנו נתברך בכלי לניהול המידע והידע המסייע גם לקבלת החלטות, בקרה וניתוח ברמה העולה משמעותית על זו שאיתה עבדנו עד היום, בהצלחה!!!

10. כספים

התקופה הנוכחית היא עמוסה במיוחד, יריב מדר והצוות שאתו מטפלים בכל השוטף ובנוסף בכל מה שקשור ל"חילופי העונות" בלוח השנה. סיכומים של שנת 2019 ותקציב לשנת 2020. כל אלה מתווספת החלפת מערכת המידע והצורך להמשיך ללא עיכובים בפעילות השוטפת, בקיצור תקופה מאתגרת מאוד לפנינו.

11. משפטי

את הליווי המשפטי של חוליות אנו מקבלים ממשרד הרצוג, פוקס, נאמן (HFN) בתל אביב. הליווי כולל את כל ההתנהלות השוטפת של הסכמים והתקשרויות עם ספקים, לקוחות, ליווי בכל הקשור בדיני עבודה ועוד. בנוסף ייעוץ ועריכת "בדיקת נאותות" והסכמים בעת רכישת חברות חדשות.

מ HFN אנו מקבלים גם הנחייה צמודה בתחום דיני התחרות (הגבלים עסקיים). הכולל: מדיניות אכיפה והדרכות בדיני התחרות, מדיניות המחרה והתייעצות שוטפת בדילמות הנובעות מהפעילות העיסוקית. ממונה האכיפה הפנימית בחוליות הוא יריב מדר – סמנכ"ל הכספים.

כידוע כנגד חוליות מתנהלת "תביעה ייצוגית" בעקבות אירועי השנים האחרונות. גם בתהליך זה אנו פועלים עם הצוות של HFN. בשלב זה קשה להעריך את לוחות הזמנים והמשמעויות של תביעה זו.

12. חברות הבת בחו"ל

חוליות סלובניה:

בשנת 2019 החברה המשיכה לצמוח ומציגה גידול של כ 10% ביחס לשנת 2018. תקציב המכירות ל 2020 מציג גם הוא גידול דו ספרתי. אנחנו לקראת חילופי מנהלות בחברה, אורית שלזינגר שניהלה בהצלחה את הפעילות בסלובניה מאז שזו נרכשה בשנת 2014 ע"י חוליות, חוזרת בינואר 2020 לתפקיד ניהולי בכיר בארץ. את אורית תחליף נטאשה אוסרדקר ששימשה כיד ימינה וכמנהלת התפעול בחברה, בהצלחה!

חוליות הודו:

החברה שהוקמה בשנת 2014 מנוהלת ע"י מיקי קדם (ישראלי החי בהודו), כמו בשנים האחרונות גם בשנת 2019 תהיה צמיחה של עשרות אחוזים במכירות. יחד עם זאת המכירות עצמן נמוכות (קצת מעל 2 מיליון \$) והחברה מציגה הפסד תפעולי. בעקבות שינוי מדיניות בכל הנוגע למוצרים שלנו בשוק ההודי אנחנו בעיצומו של מבצע מכירות אינטנסיבי שתכליתו להכפיל את המכירות בשנת 2020 ולהעביר את החברה לרווח. נמשיך ללוות את המהלך ולתמוך במיקי ובצוות להשגת היעדים המאתגרים שהצבנו לעצמינו.

החברה שנרכשה במאי 2019 הופכת להיות משמעותית מאוד לקבוצת חוליות, עם היקף מכירות של כ 15 מיליון יורו בשנה ורווחיות טובה מאוד. החברה מנוהלת ע"י José Estima שהיה עד לרכישה מנהל הפעילות העיסקית של הלירומה. José הוא בעל אישיות מרשימה וידע נרחב ורב שנים של השוק והלקוחות. הלירומה מוסיפה לסל הפתרונות של חוליות מגוון של משפחות מוצר בתחום הולכת המים ואנו פועלים למקסם את האפשרויות לסינרגיה בינם לבין ישראל, סלובניה והודו.

13. סיכום

שנת 2019 שמסתיימת בקרוב הייתה שנה מלאת פעילות בקבוצת חוליות.

אדג'יש כמה מהם:

- עבודה משותפת עם "קרן טנא" כשותף ב 50% מהשליטה בחברה
- חילופי מנכ"לים ומנהלי השיווק והמכירות
- רכישת חברת Heliroma בפורטוגל
- צמיחה מרשימה במכירות וברוח
- בשלב מתקדם לרכישת חברה נוספת
- מבנה אירגוני וניהולי חדש בישראל ובאירופה
- כנס שיווקי אסטרטגי מוצלח באירופה בחודש דצמבר 2019
- תוכנית להתייעלות ואוטומציה ב 2020
- החלפת תוכנת ה ERP
- חדשנות כיעד ניהולי ואירגוני
- ועוד ועוד.....

אני משוכנע שהמגמה החיובית שאפיינה את המחצית השנייה של 2019 תמשך גם בשנת 2020 הבאה עלינו לטובה.

תודה רבה,

ניצן כהן, מנכ"ל חוליות.

חוליות. החיבור מנצח!