

בין טייקון לעמך

הוא המיליארדר היחיד שאנשי המחאה החברתית מחבבים. הוא עושה עסקים בניגוד למה שמלמדים בפקולטות לניהול, ומצליח. הוא מרחיב את עסקיו, אבל שומר על מבנה רזה. והוא לא יסתפר על חשבון המשקיעים. שוקי שטאובר מסביר מהו סוד ההצלחה של רמי לוי

כיום לקמעונות, ואת רוב עסקיו הוא עשה מכספו שלו. אני חייב להיזהר ולומר שנכון להיום הוא לא טייקון, ואני מניח שאנשים לא משתנים בגיל 50 פלוס, אלא אם הוא יקבל איזו מכת חשמל שתשנה את דפוסי החשיבה וההתנהגות שלו.

"רמי לוי הוא לא איש של קפיצות גדולות. רגליו נטועות היטב בקרקע והוא לא לוקח סיכונים גדולים מדי. יצחק תשובה ונוחי דנקנר הם לוקחי סיכונים באופי שלהם, במהות. לוי לא ימנף את עצמו לדעת. כל מה שלוי עשה היה שלב אחרי שלב, עקב בצד אגודל. גם כשיצא לבורסה הוא נשאר בעל השליטה. גם אם הוא ירכוש עוד 30 או 50 סניפים הוא לא יסתכן יותר מדי, הוא יעשה קומבינה כלשהי עם דודי וייסמן, אבל יימנע מסיכונים מיותרים. אם הוא ייקח לצורך הקנייה הזו הלוואות גדולות, בסגנון אילן בן דוב, אני אוכל את הכובע. על סמך התבוננותי בהתנהלות שלו, אין חשש שלוי יאלץ לבצע תספורות.

"חוץ מזה טייקון איננו מנהל, אלא בעלים; דנקנר ותשובה מנותקים מהעסק. לוי הוא מנהל ברמ"ח אי בריו, שמעורב בכל התהליך הניהולי גם ברמת הפרטים הקטנים. חוץ מזה מעטים הטייקונים שמזוהים עם העסק שלהם. לוי מזוהה לגמרי עם העסק; יש זהות בין רמי לוי האיש לרמי לוי המותג. דנקנר יכול למכור את כלל ביטוח, בעבר היא לא היתה שלו ואולי בעתיד

הונו מוערך במיליארדים. בבעלותו חברת תק-שורת, רשת סופרמרקטים, מפעל עופות ועוד כמה עסקים, והוא השקיע בנדל"ן בארץ ובעולם. ובכל זאת, רמי לוי לא יוגדר (כמעט) על ידי איש כטייקון. שוקי שטאובר, מחברם של 11 ספרי ניהול וקריירה, נדרש להשיב לשאלות: מיהו טייקון? והאם רמי לוי עונה להגדרה?

"אנשים המכונים טייקונים הם אנשי עסקים שעו-שים ביזנס מ-OTM (Other People Money)", אומר שטאובר. "באמצעות מינופים ושרשורים וכספים של אחרים הם הצליחו להשתלט על חברות עסקיות ועל חלקים ניכרים במשק. טייקון שולח זרועות להרבה מאוד תחומים. באמצעות פירמידות הוא שולט במגוון רחב של חברות בענפי משק שונים, וכאמור, הוא מס-תייע בכספי משקיעים, אג"חים, הלוואות, בנקים. הוא לא חייב להיות הכי עשיר. העשירים הגדולים בארץ דווקא לא עונים להגדרה של טייקונים, אלה אנשים שעסקו בתעשייה, כמו סטף ורטהיימר או גיל שווייד. לשווייד יש מניות בשווי של כחצי מיליארד דולר; כך שהוא כנראה עשיר יותר מנוחי דנקנר, אבל דנקנר הוא טייקון ושווייד – לא".

אז רמי לוי הוא טייקון?

"לא, הוא לא נופל בקטגוריה. אין לו מגוון רחב של תחומים, הוא קמעונאי; גם עסקי הסלולאר שלו שיי-

" יצחק תשובה
ונוחי דנקנר הם
לוקחי סיכונים
באופיים. אבל
רמי לוי לא
ימנף את עצמו
לדעת. הוא
התקדם עקב
בצד אגודל, וגם
כשיצא לבורסה
הוא נשאר בעל
השליטה. גם
אם הוא ירכוש
עוד 30 או 50
סניפים, הוא
יימנע מסיכונים
מיותרים. הוא
לא ייקח לשם
כך הלוואות
גדולות, בסגנון
אילן בן דוב"



לא תהיה שלו, הוא פשוט עשה סיבוב. אצל לוי העסק שלו עם השם שלו. הוא המותג והוא, תכל"ס, מנהל את המותג; בלי פירמידה ובלי מנהלי ביניים".
ובגלל זה הוא היה קצת יקיר המחאה החברתית, האישי ששלח ארגזי מזון למוחים ברוטשילד.
"לוי נתפס כאדם עממי שמוכר בזול; אם איש עסקים אחר היה שולח ארגזים זה היה נתפס כצביעות, אבל אצל לוי זה התאים לדימוי, וזה היה אקט שיווקי מוצלח".

דוגל בניהול רזה

רמי לוי, שהחל את עסקיו מחנות משפחתית קטנה מרחוב השקמה בשוק מחנה יהודה, שנקראה כמובן "שיווק השקמה" – הבין שצביבור קונים רחב מעוניין לקנות מסיטונאים, אך הסיטונאים מתקשים למכור מכירה קמעונאית ליחידים. לוי החל למכור במחירים זולים במיוחד, ללא רווח, ובמקביל יצר קשר ישירות עם הספקים והרוויח את פערי התיווך. לוי הגידיל את שטח החנות, החל למכור למסעדות ולמלונות והוסיף סניפים לרשת שמכרה עוף לחג בשקל.

איך מצליחים למכור כל כך בזול?

שטאובר: "ללוי אין תקורות. הוא מנהל הכל לבד וחוסך מיליונים על מנהלים גם בדרגים הגבוהים וגם בדרגי הביניים; זה עסק שלו שכל המשפחה שלו עורבדת בו, וזה עסק מאוד רזה. לשופרסל, בגלל המבנה הפירמידלי, יש תקורות עצומות על הנהלה כבדה שמרוויחה מיליונים. חייבים לשלם להנהלה הרבה מאוד כסף כדי שתהיה זהות אינטרסים בין ההנהלה לטייקונים בעלי הבית. לוי חוסך את כל העלויות האלו; אין לו מנכ"ל, כי הוא המנכ"ל, ואין לו סמנכ"ל כספים, כי אשתו הגזברית.

"שנית, עלויות כוח האדם שלו נמוכות יותר. אצלו העובדים לא מאורגנים, ואין ועד כמו בשופרסל או במגה. בגופים גדולים יש אבטלה סמויה, אצלו יש פחות עובדים ועלויות השכר שלו נמוכות משמעותית. גם לוגיסטית הניצולת שלו גבוהה יותר. אם נבחן את השטח פר מטר מרובע, אצלו יש הרבה יותר מוצרים והמעברים צרים יותר. זה אמנם משפיע על חוויית הקניה, אבל לוי פותר את זה באמצעות המחיר הזול; אנשים באים לרשת שלו כי היא זולה והם פחות מודעים את חוויית הקניה. מכיוון שהוא לא ממונף הוא קונה ברווחים שלו מגרשים, וחלק מהסניפים שלו על מגרשים שלו, והוא לא צריך לשלם שכירות מטורפת. לוי יצר יחסים מצוינים עם הספקים שלו. הוא



שוקי שטאובר: "אני מניח שרמי לוי לא יעסוק בשרשורים ומינופים מכספים של אחרים; אנשים בני 50 פלוס כבר לא משתנים"

עובד עם ספקים קטנים שהם פחות ממותגים והם יותר זולים. ויש לו יכולת משא ומתן גבוהה מאוד; הוא מדבר ישירות עם הספקים. ולמי הספק יוריד מחיר יותר? לבעל הבית או למנהל הרכש? מה גם שבעל הבית זוכה לכבוד גדול יותר אצל הספק, ובנוסף לבעל הבית אכפת יותר, כי בסופו של דבר זה העסק שלו. "והדבר המכריע ביותר שמאפשר לו למכור בזול הוא החיסכון בהוצאות פרסום. לוי כמעט שלא עושה פרסום, אצלו הכל התחיל מפה לאוזן. ועכשיו הוא מותג, מותג מוכר. הוא מזוהה עם רשת רמי לוי, הרבה יותר ממה שקרן מור מזוהה עם כרטיס האשראי או דביר בנדק עם הבנק. לוי רווחי יותר ממגה ומהשופרסל בגלל ההוצאות הנמוכות שלו ואת היתרון הזה הוא מגלגל לצרכן במחיר".

גם חברת הסלולאר שלו לא מפרסמת.

"הוא לא צריך פרסום. כשהוא מדבר הוא מקבל אייטם בחדשות; זה גם פרסום חינם וגם פרסום אמין הרבה יותר ממודעת פרסומת. כשהעיתונאים בודקים מחירים וכותבים שאצלו זול, זה אמין ומוכר יותר מכל פרסומת; ובגלל שהוא שווה אייטם, העיתונות כותבת עליו, ולראיה – הכתבה הזאת".

בעל שכל ישר

"אני מאמין שבגלל שיטת העבודה של לוי, כל מה שהוא ייגע בו – יצליח. גם חברת הסלולאר. וזה בגלל שהוא לא קופץ מעל הפופיק. הוא לא בחור צעיר שהצלחה עולה לו לראש, כך שהוא עובד לאט ובזהירות. אם הוא יראה שחברת הסלולאר לא מצליחה, הוא מהר מאוד ייצא מזה, הוא לא ייקח סיכונים. היה לו קשר להרחבות שעשו בהולילנד, אבל ברגע שהתחיל הטררם עם אולמרט, הוא מהר מאוד ירד מזה, כי יש לו חושים בריאים".

קראתי שהוא התחיל בלי תוכנית עסקית, בלי ללמוד, והוא פועל לפעמים בניגוד למה שמלמדים באוניברסיטה, על סמך החושים הבריאים.

"אלה לא ממש חושים, זה פשוט שכל ישר. יש לו ביצים ושכל ישר, כך שהוא לוקח רק סיכונים שהוא יודע שאם הוא ייכשל בהם הוא יוכל לעמוד בכישרון; הסיכון לא יפיל אותו. לוי יסכן 50 מיליון שקל בידיעה שאם הוא יאבד אותם, לא קרה כלום; ואם הוא חושש שמהו יקרה, הוא לא ישקיע. ככה איש עסקים רציני צריך לעבוד; לא להמר ולא לסכן את הליבה העסקית.

"גם בעסקי הסלולאר הוא לא מסתכן. הוא משווק

"אם רמי לוי מוכר בסניפים טונה או במבה, אז הוא מוסיף סטנד ומוכר גם סלולאר. גולן טלקום צריכים להשקיע המון בהפצה ובפרסום. ללוי אין הוצאות הכצה ואת הפרסום הוא מקבל בחינם בכתבות בעיתונים. אז הוא ממשיך בקמעונות ומוכר בזול; הרי היום סלולאר הוא מוצר בסיסי שנמצא בכל בית אב"

את המכשירים בסניפים שלו ומשתמש בתשתית הטכנולוגית של פלאפון. הוא אומר: אם אני מוכר בסניפים טונה או במבה או חיתולים, אז אני אוסיף עוד סטנד ואמכור גם סלולאר. גולן טלקום צריכים להשקיע המון במערכת הפצה ובפרסום.

"ללוי אין הוצאות גבוהות, הרי את הפרסום הוא מקבל בחינם בידיעות שבעיתונים, ולכן הוא יכול לה- משיך בדרכו ולמכור בזול. והוא נשאר בתחום מוצרי הצריכה; היום סלולאר הוא מוצר בסיסי שנמצא בכל בית אב.

"מכיוון שללוי יש שכל ישר, הוא מבין שהעתיד באינטרנט, אז הוא מקים אתר מכירות ברשת ועליו הוא ילביש גם את שירותי הלקוחות של הסלולאר. הוא יספק שירות באתר, בטלפון ובסניפי הסופר שלו.

"בשבוע הספר היה מבצע בצומת ספרים, וחוג מארבעה ב-100 קיבלת קופון לאיקאה. בשביל שזה יקרה אבי שומר מצומת דיבר עם שלומי גבאי מאיקאה וסיכם איתו איך מתחלקים בפרסום וכו'. זה תהליך של תקשורת ואינטרסים וכיבודים.

"אצל רמי לוי זה לוקח שתי שניות, כי הוא מתאם עם עצמו. הוא יכול להחליט שמי שקונה במחיר כלשהו מקבל הנחה בסלולאר. למה? כי ככה הוא החליט".

פוליטיקאי ממולח

לשאלה מי יצליח יותר גולן טלקום או רמי לוי, אין לנו תשובה, אבל ברור כבר עכשיו למי יש יותר הוצאות. שטאובר: "עבור גולן הסלולאר הוא העסק המרכזי. ללוי יש עוד עסקים, הוא פחות מסתכן והוא גם לא נדרש להיכנס לעימותים כדי להשתלב בתחום הסלולאר. גולן טלקום נכנסים לעימותים, אבל לוי לא רב עם אף אחד. זה חלק מהטקטיקה שלו – לא לעשות אויבים. וזה חכם.

"רמי לוי זכה במתת אלוה, ביכולת להתנהל בחור- כמה. הוא רואה את התמונה הכוללת ובמקביל רואה גם את הפרטים. הוא מתבונן ממעוף הציפור ומבין את כללי המשחק, וכמו שחמטאי טוב הוא רואה כמה צעדים קדימה ויודע איפה למקם את הכלים שלו. אנשים מסוגו יודעים לבור את המוץ מהתבן.

"היכולת הזאת עושה אותו מתאים לפוליטיקה. יש לו חושים מחודדים, הוא יודע להתנהל עם הרבה סוגים של אנשים, והוא ממזר לא קטן. הוא יכול להיות פוליטיקאי ממולח. וכרגיל, הוא לא צריך הרבה פרסום. הרי הוא כבר מותג. מותג אהוב בציבור".