

שיחת השוק

ניר זכלינסקי
יו"ר שיח מדיקל

"אצל שרי אריסון, בניגוד לאנשי עסקים אחרים, התשואה לא היתה אישיו

ניר זכלינסקי, שהיה משנה למנכ"לית אריסון השקעות בתקופה שהקבוצה שלטה בבנק הפועלים ובינוי, נדבק בחיידק הקיימות של הבוסית לשעבר שרי אריסון • באחרונה מונה ליו"ר חברת הקנאביס הרפואי שיח מדיקל, ובניגוד לחברות אחרות בתחום הוא מדגיש ששוק היעד שלה הוא ישראל • על השוויים הגבוהים של חברות הקנאביס בבורסת ת"א הוא אומר: "הן נכנסות לבורסה תחת הילה מסוימת, ולאט לאט זה מתכנס לשווי הגיוני"

ר"ח ניר זכלינסקי (54) רגיל לעבוד מאחורי הקלעים, אך לפני כחודש וחצי הסכים לקחת על עצמו את תפקיד יו"ר חברת הקנאביס הרפואי שיח מדיקל, שנסחרת בבורסת תל אביב בשווי של 242 מיליון שקל – מהלך שהציב אותו על הכמה הכי טרנדית כיום בבורסה. זכלינסקי כיהן כמשנה למנכ"לית אריסון השקעות, אפרת פלד, וכדירקטור בכמה מהחברות שהיו בשליטת הקבוצה – ובהן בנק הפועלים ושיכון ובינוי – אולם ההתחככות עם החברות בצמרת לא גרמה לו לרצות לטרוף את העולם העסקי. להפך, נראה כי הוא דווקא נדבק בחיידק של הבעלים, שרי אריסון, לפעול לטובת עולם טוב יותר. הוא אחד מששת מייסדי איגוד הדירקטורים, ו"היחיד ששם כסף כדי להקימו", הוא אומר, ונראה כי כל עיסוקיו מביאים אותו לסגירות של מעגלי חיים, בדרך זו או אחרת. זכלינסקי מכהן בהתנדבות כיו"ר עמותת תוצרת הארץ, הפועלת להעצמה אזרחית, שהחלה את דרכה בלוד – עיר ילדותו; הוא פוטר מעבודתו כנהג אוטובוס באגד, לדבריו על רקע מאבקו להעלאת שכר המינימום של העובדים; לימים כתב את האנציקלופדיה לאחריות חברתית; וכשותף בכיר בפירמת רואי החשבון זיו האפט פעל למיקוסם התשואות של לקוחותיו, אך לבסוף אימץ את דרכה של אריסון שלא להשיג ליד את כל יתרו על התשואה, אלא גם על הדרך להשגתה.

בנקים הם שנואים. אבל לבנק בבעלות אריסון היה חזון חיובי

"כיהא לבעלת שליטה בגוף הפועל על פי כללי הממשל התאגידי התקין, שרי אריסון לא התערבה בניהול", מעיד זכלינסקי על מעסיקתו בעבר. "הרגשנו תמיד שנותנים לנו לעבוד בצורה מקצועית, עם חופש החלטה ופעולה, ועם חזון ואסטרטגיה שבנינו יחד עימה. אחת הדוגמאות המוכרת פחות לכך היא מיזם המים מיה, שעל פי דיווחים בתקשורת נמכר לקרן אירופית תמורת 200 מיליון יורו. אני לא יכול להתחייב על הסכום, אבל המיזם הזה יצא לדרך כאשר החלטנו שאנחנו רוצים להביא מים לעולם. בדקנו דרכי פעולה אפשריות, ומצאנו פתרון בהקטנת הדלף מצינורות המים. הדליפות האלה גם גרמו לכלל הצרכנים לשלם על מים שלא הגיעו אליהם, וגם היו פירצה שדרכה נכנסו זיהומים למים עצמם. שלא לדבר, כמוכר, על בזבז מי השתייה. כ-100 מיליון דולר הושקעו במימוש הרעיון הזה, והעבודה נעשתה מול ממשלות ועיריות גדולות."

איד מיישבים את הרצון להביא טוב עם האחזקה בבנק הפועלים, שהיה ב-2011 אחד מיעדי המתקפה של המהאה החברתית?

"כיהנתי תשע שנים כדירקטור בבנק הפועלים, ובנקים – מעצם הגדרתם – הם גופים שנואים. אבל לבנק הפועלים, בבעלותה של אריסון, היה חזון חיובי. היא הרי באה ממקום חיובי, שרוצה לעשות טוב לאנשים. אצלה התשואה אף פעם לא היתה אישיו, כמו אצל אנשי עסקים אחרים, שרוצים אותה – ומיד. אנחנו שאפנו לשפר תוצאות, אבל היא אמרה: 'רגע, למה אתם ממחרים? בואו קודם נבנה חזון, אסטרטגיה, נבין מה רוצים להשיג, ואז נדבר'. וזה נכון גם לבנק הפועלים וגם לשיכון ובינוי. בבנק, לדוגמה, הכוונה היתה לבנות חירות פיננסית ללקוחות, ובבנוסים של המנהלים שולבו יעדי קיימות."

איד הגעת לתפקיד באריסון השקעות?

"כשהייתי שותף בכיר בזיו האפט החלטתי להקים בפירמה מחלקה לאחריות חברתית. את דו"ח האחריות החברתית הראשון של קבוצת שטראוס, לדוגמה, הוצאנו רעיה שטראוס



ניר זכלינסקי (54) נשוי + 4. גדל בלוד, מתגורר כיום בסביון. רואה חשבון, בעל תואר ראשון ושני במינהל עסקים. מכהן בהתנדבות כיו"ר איגוד הדירקטורים, שהיה ממייסדיו, וכיו"ר עמותת תוצרת הארץ, הפועלת להעצמה אזרחית. עושה כושר עם מאמן אישי, וחובב טיולים בעולם בקרוואן



"אני חלחל לבחינות

למועצת רואי החשבון. רבים מהמנכ"לים וסמנכ"לי הכספים עברו דרכי"

ואני, ומאז החלטנו להוביל יחד כמה מהלכים. היא טענה שרק אני מבין אותה.

"בשלב מסוים החלטתי לכתוב אנציקלופדיה לאחריות חברתית, ובין היתר רציתי לראיין את שרי אריסון, כדי להבין מהי מבחינתה אחריות חברתית. בשנת 2004 ניסיתי להגיע אליה בכל דרך אפשרית, הפעלתי את כל הקשרים שהיו לי, אבל לא הצלחתי. אחרי קצת יותר משנה סיפרתי על כך למזכירה שלי, והיא שאלה: 'מה הבעיה? מתי אתה רוצה?' צחקתי וזרקתי לאוויר: 'יום שלישי ב-16:00'. חשבתי שהיא צוחקת, אבל התברר שאחותה היא המזכירה האישית של שרי אריסון. זה, דרך אגב, אחד השיעורים הגדולים שקיבלתי בחיים – צריך פשוט לדבר עם אנשים. כך הגעתי לראיין את שרי כמה פעמים, ובאחת מהן היא אמרה שיבוא יום והיא תקרא אותי לדגל. ואכן, כחודש וחצי אחרי אותה שיחה היא התקשרה. בשיחה משותפת עם אפרת פלד שרי אמרה שהיא רוצה שאנחנו נהיה העירון החדש, אחרי שלמה נחמה, שהיה העירון הישן. את אפרת הכרתי כסטודנטית באוניברסיטת ת"א, כשהייתי מתרגל ומרצה."

ומהאולימפוס של בנק הפועלים ושיכון ובינוי ירדת לקנאביס?

"זו כבר תופעה. לכל ישיבת דירקטוריון או פגישה שאני מגיע שואלים אם הבאתי קנאביס. אני עוסק כיום בארכיטקטורה תחומים שמשיקים לרפואה, ואחד מהם הוא קנאביס. אבל לקח לי זמן להיכנס לתחום ולשיח מדיקל עצמה. עברתי



נסטודנט הייתי נהג אוטובוס,

אבל פוטורני לאחר שנלחמתי על העלאת שכר המינימום



על המחסור ובג"ץ הקנאביס: אם הרגולטור יגיד "זו האג'נדה שלי וזו הרגולציה", אין מה להילחם בו. אבל בהחלט מצפים לוודאות רגולטורית"

"פועלים בצורה שמרנית עם רגליים על הקרקע. אנחנו, למשל, לא מגייסים עשרות עובדים או מתרחבים על שטח שלא ברור אם יהיה בו צורך. אנחנו לא מגדלים מעבר לכ" מויות שיש בהן צורך. השקענו בפיתוח טכנולוגיות גידול טובות יותר, וקפצנו מכ"7 דונם של גידולי קנאביס רפואי ל-14 דונם עם אותם סדרי כוח אדם כמעט. לכן ההכנסות גדלו, בזמן שהוצאות ירדו משמעותית. בנוסף, כל מחזור גידול שלנו עובר שיפור לעומת קודמו".

לגבי העתיד של שיח מדיקל לשנה-שנתיים הקרובות אומר זכלינסקי: "נתחיל לממש את החזון של החברה, שע" ליו נחליט ברבעון הראשון של 2020. נהיה עם רגל אחת שהיא טכנולוגית ובעלת פטנטים, שאותה נרחיב ונעצים, ורגל שנייה שתעסוק בחיזוק המובילות שלנו בשוק היש" ראלי, תוך המשך דריסת הרגל במקרים ספציפיים בחו"ל. אבל חשוב לי להרגיש ששוק היעד שלנו הוא ישראל, ואנו מאמינים שהוא בעל פוטנציאל גדול, שיכול להיות כר פע" לות עתידית תרופתית-רפואית.

"פעילות המחקר והפיתוח שלנו היא העתיד, שיבסס אותנו טוב יותר בעולם הפארמה. אנחנו בדיוק מחדדים ב" מים אלה אם אנחנו חברת תרופות או חברה רפואית. בשלב זה אנו חברה רפואית. החזון שנגבש הוא אמנם רחוק, אך כזה שהוא בר הגשמה בעוד 10-15 שנים. הדירקטוריון אמור לרון בנושא, כדי להבין מה הכיוון, כך שמבחינתנו ההגדרה היא לא עניין של מה בכך.

"אחד הנושאים החמים בשוק הקנאביס היום הוא השי" מוש בטורפנים (תרכובות אורגניות המיוצרות בעיקר מצמחים, ומשמשות, בין היתר, לטעם וריח - צ"ג), ושיח מדיקל מחזיקה ב" 43% ממניות חברת איבנה, שמתמ" חה בנושא ומפתחת מוצרים לשוק הבינלאומי. הטרפנים שלה, שמוכנסים במדינות היעד לשמני קנאביס, מוכי" רים ריחות קנאביס, אך אינם מיוצרים מקנאביס. חשוב לי גם לציין שאנחנו מאמינים בשיתוף פעולה עם המתחרים. צריך לחבק אותם ולהוביל יחד לדברים גדולים יותר לעו" לם. אין אגו בדברים האלה".

במפעל הפרגולות הבנתי איך צמיחה יכולה להיראות כדעיקה

מעבר להתנדבות באיגוד הדירקטורים ובתוצרת הארץ, זכלינסקי גם מעביר הרצאות הכנה למבחני מוע" צת רואי החשבון, יועץ לחברות ולעסקים ומעורב מאוד בסטארט-אפים בתחום הרפואי. "בנוסף", הוא אומר, "אני מחזיק ב" 50% בשני מפעלים - אחד פועל בתחום מערכת הביטחון ומייצר זיוודים וכיוצא בזה, והשני מייצר פרגו" לות ומסתורי כביסה. בשני, דרך אגב, הבנתי איך צמיחה גדולה יכולה להיראות בחברה בדעיקה. מאחר שהעס" קאות נסגרות בשוטף + X ימים, רואים ברו"חות צמיחה, אבל בתורים רואים שצריך להביא כסף מהבית. עד לא" חרונה החוקית בשישה מפעלים, כאשר ארבעת האחרים היו בתחומי הפלסטיקה. אבל השותף, שממנו רכשתי את האחזקה, רצה לרכוש את חלקו בחזרה כדי לתת לבן שלו - ונאלצתי למכור לו".

על שולי הרווח הגבוהים בענף: אנחנו לא מגייסים עשרות עובדים או מתרחבים על שטח שלא ברור אם יהיה בו צורך. אנחנו לא מגדלים מעבר לכמויות שיש בהן צורך"

על קנאביס רפואי: זה עובד. אבי ז"ל, עמוס, חלה בסרטן, והחליט שאינו רוצה טיפול כימותרפי. הקנאביס שיפר את התפקוד שלו באופן משמעותי"

תהליך של היכרות עם החברה ועם משפחת הב" עלים (משפחת שריד, שמחזיקה ב" 69% - צ"ג), והסתגלתי לעבודה שמאז העבודה באריסון אני נכנס לתחומי ניהול מתוך רצון לפתח אותם.

בבדיקות שעשיתי גיליתי משפחה שורשית וחברה שיש לה הכנסות, רווחים ורצון לתכנן ארוך טווח - לא רק סיפורים. לראיה, הקמנו ועדת אסטרטגיה, דבר שלא קיים בחברות הקנאביס האחרות, מתוך מחשבה שיש להגדיר את החזון של החברה ואת מנועי הצמיחה בדרך אליו. הכיוון המדויק מגדיר לי כיו"ר, ולצוות החברה, כיצד לעבוד, לאן לכוון ואילו חברות ופעילויות אפשר לחבר אלינו. זה עוזר לנו להיות ממוקדים ויעילים.

"בנוסף, ראיתי שהקנאביס אכן עובד. אבי ז"ל, עמוס, חלה בסרטן, והחליט שאינו רוצה טיפול כימותרפי. אם אני צריך למות, אז אני צריך למות", הוא אמר. הוא קיבל קנאביס, וזה שיפר את הת" פקוד שלו באופן משמעותי. וכשרואים שזה משפיע כל כך, מבינים שיש בזה קסם. הוא נפטר שנתיים אחרי שהחל לקבל קנאביס, בן 76. לא מדובר בחלום, אלא כמזור - ולראיתי בלא פחות משליחות. דרך אגב, אבי דווקא כן מכר חלומות לאנשים, שכן היה זכ"יין של מפעל הפיס, והחזיק דוכן בתחנה המרכזית".

והשוויים שאליהם זי" נקו חברות הקנאביס, שלמרביתן אין עדיין הכנסות או רווחים, ולחלקן אין אפילו פעילות של ממש, הם לא חלום? "יש בדיחה שמספרת כי הערכות שווי הן בעצם מדע מדויק: אתה מבקש את השווי המדויק שאתה רוצה, ומע" ריכי השווי בונים את ההערכה המתאימה. אבל במציאות הערכת שווי מתבססת על ארבעה מרכיבים, שאחד מהם הוא שווי הפעילות. כדי לחשב אותו בודקים רווחיות, ואז הערכת השווי מתבססת על משהו שאפשר לבחון, או שמתבססים על תחזיות - ובמקרה הזה מדובר בכל מידע חזוי או חזוי. הרי אין תוכנית עסקית שמראה כי חברה עומדת ליפול. אז מה עושים מעריכי השווי, שיש להם הערכה לעצמם ולמקצועם? מבחני רגישות (בחינת השי" פעת שינוי פרמטרים שונים על התוצאה הסופית - צ"ג). במבחנים האלה רואים עד כמה הערכת השווי באמת יצי" בה או רגישה, ולכן אני גם ממליץ לרי" רקטורים תמיד לתקוף את הערכות השווי ולבחון את הרגישות. גם רשות ניירות ערך הוציאה חוברת חיובית מאוד, שדנה בהערכות השווי ובצורך לבחון אותן ואת התחזיות שבהן. אבל הקנאביס לא שונה מתחומים אחרים. שוויים גבוהים ראינו כבר בשוק הלוגיסטיקה ובחברות המימון החוץ-בנקאי. החברות נכנסות לכורסה תחת הילה מסוימת, ולאט לאט זה מת" כנס לשוויים הגיוניים. אבל בשיח מדיקל אנחנו לא מספרים סיפורים לטובת השווי, אלא בונים חברה טובה ומקצועית, מתוך

אמונה שהדברים שנעשה יציפו ערך לחברה". בעקבות המחסור ועל רקע בג"ץ הקנאביס הרפואי שהגישו המטופלים, הרגולטור לא מספק ודאות ליצוא או למחיר המכירה. אפשר לנהל כך עסק שיציף ערך לחברה? "זה מורכב מאוד, ואני מקווה שזה זמני. לנהל כך זו ממש אמנות חושית, ולפעמים צריך לחשוב מחוץ לקופסה. אפשר להתנהל כמה חודשים או חצי שנה תוך מידה תמידית של דרך העבודה והתגמשות של מהירות התגובה, אבל בהמ" שך הדרך עסק לא אמור להיות כפוף לשינוי רגולטורי מדי שבוע. אם הרגולטור יגיד 'זו האג'נדה שלי וזו הרגולציה', אין מה להילחם בו, כי מראש מפסידים. אבל בהחלט מצפים ממנו לוודאות רגולטורית, כדי לדעת איך לתכנן ולפעול". איך אתם מצליחים להגיע בתנאים האלה לשולי רווח של 50% - הגבוהים בענף?



אריזת קנאביס רפואי של שיח מדיקל בחווה בגבעת ח"ן