

26.33x26.36	31	42	עמוד	הארץ - THE MARKER	30/05/2011	27438707-8
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260						

הסודות הקטנים של המנהלים הגדולים

250 מנהלים התכנסו בשבוע שעבר בכנס Leadership Agenda של היחידה לפיתוח מנהלים במרכז הבינתחומי ו-TheMarker כדי לשמוע את סודות הניהול של בכירי המשק • מנכ"ל דיסקונט חשף כי הוא מתכנן מהלך התייעלות בבנק, ליאורה עופר הודתה שהיא לא מתכוונת לרכוש קניונים נוספים, וארז ויגודמן הבטיח: מכתשים אגן עוד תשקיע בישראל • הילה ויסברג ומלי חרותי-סובר



מימין: יעקב גלברד, ראובן שפיגל, גיל אגמון, ארז ויגודמן, ליאורה עופר ואיתי שילוני

פאנל Leadership Agenda

האם מנכ"ל חדש צריך להחליף את ההנהלה?

מהלך שהפך אותה לקבוצת הקניונים הגדולה בישראל. "נכון להיום, מיצינו את תחום הקניונים ולא מתוכננת רכישות נוספות. בשלב זה אנחנו מעכלים את הקנייה ומשביחים את הקניונים הקיימים. בנייה של עוד ועוד קניונים יוצרת מצב שכל קניון חדש נוגס בזה שלידו".

ארז ויגודמן, מנכ"ל מכתשים אגן, שגרעין השליטה שלה נמכר בינואר 2011 לכמצי"נה הסינית, אמר כי "מדובר עדיין בתהליכים שלא הסתיימו. יש פה צירוף כוחות משמעותי שיסייע לנו להיכנס לתחומים שבהם אנחנו מעוניינים להשקיע, כמו כימיה וחקלאות. כיום רק 4% מהמכירות שלנו הן בישראל ואני מאמין שיש לעסקה פוטנציאל גדילה משמעותי".

ויגודמן הוסיף כי "בכל תהליך יש רגעים לא קלים, שמנכ"לים לא חולקים עם יותר מדי אנשים". לשאלה אם בדעיבר הוא מצטער על כך שבשלב מוקדם יותר לא השקיעה החברה בפיתוח תחומים חדשים - צעד שיכול היה למנוע את רכישתה - ענה: "אף אחד לא מושלם. קל להעביר ביקורת על מה שקרה בעבר, ואני בוחר להסתכל קדימה. מכתשים אגן תשקיע בישראל. אני מציע שנתאזר בסבלנות".

השתנה. אתה קם בבוקר והולך לעבודה. הכל נשאר אותו דבר".

אגמון אמר כי המנהלים שהוא מחפש הם אנשים שלא יציגו בפניו בעיות, אלא יגיעו עם פתרונות. "אני מצפה שיגידו לי: 'חשבנו על כמה דרכי פעולה אפשריות או על הפתרון הזה והזהר,

ראובן שפיגל: "חלק גדול מההוצאות על כוח אדם מיותרות. נשנה את מבנה הבנק, אך לא בדרך של הנחתות אלא בשותפות. התהליך יארוך כשנה ויאפשר לחסוך בהוצאות רבות"

אלא אם יש לך התנגדות". אני לא מעוניין לשמוע על הבעיות, אלא על הפתרונות שלהם". ליאורה עופר, יו"ר קבוצת מליסרון שבשליטת עופר השקעות, עברה באחרונה גם היא תהליך מעניין לאחר שרכשה את חברת בריטיש ישראל,

להערת מנחי הפאנל על כך ש"ר ועד העובדים בדיסקונט, ריקי בכר, יתקומם על תוכניותיו אמר: "אני לא חושב שהריאלוג עם ועד העובדים ישתנה".

שפיגל התקומם נגד הרושם המצטייר כאילו מנכ"ל חדש מחליף את כל ההנהלה. "זו לא הכוונה", אמר, "מנכ"ל חדש מחפש אנשים שאינם מקובעים למה שהיה בעבר והולכים עם השינוי. אני רוצה שיעברו אתי מנהלים שהיו מסוגלים לקום ולהגיד לי 'אתה טועה' - ויש לי הרבה כאלה".

יעקב גלברד, שהגיע לפרטנר לפני שמונה חודשים, הסביר כי החלפת ההנהלה תלויה במצב לדבריו, כשנכנס לתפקידו הוחלפו שלושה מנהלים מתוך שבעה, אך כששימש מנכ"ל פלאפון הוחלפה כמעט כל ההנהלה. "החברה עמדה על סף פשיטת רגל, אני נזקקתי לשיתוף פעולה והדרך היחידה הייתה להביא אנשים מבחוץ. בפרטנר מי שעזב חיפש אתגר חדש", הסביר.

גיל אגמון, מנכ"ל ובעלים של חברת דלק רכב, מספר על היום שבו נרכשה החברה מידי יצחק תשובה על ידי משפחת אגמון בספטמבר 2010: "הוץ מהספיחה על האגו כאשר היה כתוב בעיתונים שנהפכת לבעל השליטה, דבר לא

משתתפים: ארז ויגודמן, יעקב גלברד, ראובן שפיגל, גיל אגמון וליאורה עופר.
מנחים: ד"ר איתי שילוני וגיא רולניק

«
חמישה מנהלים שחוו שינויים משמעותיים לאחר כניסתם לתפקיד התכנסו בפאנל המסכם של הכנס. ראובן שפיגל, שמונה לתפקיד מנכ"ל בנק דיסקונט לפני כמה חודשים, סיפר על תוכניות לייעול מערכות הליבה של הבנק. "חלק גדול מההוצאות על כוח אדם הן מיותרות. אני מתכוון לשנות את המבנה שבו אנו פועלים, אך לא בדרך של הנחתות אלא בדרך של שותפות", אמר. "אני מאמין שהתהליך יארוך כשנה ויאפשר לחסוך בהוצאות רבות".
שפיגל סיפר כי בתחום ה-IT מחזיק הבנק כוח אדם הגדול פי 50 מזה שקיים בדיסקונט ניו יורק, אותו ניהל עד למינויו האחרון. לדבריו, "זו לא חוכמה להגיד שיש עודף כוח אדם. צריך לקיים תהליך עם ועד העובדים בעניין". בתגובה

25.86x29.76	32	42	עמוד	הארץ - THE MARKER	30/05/2011	27438719-1
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260						

אסטרטגיה עסקית

"מזהים כשלים ומאמצים אסטרטגיה שיווקית נכונה. זה כל הסיפור"



בני גאון. "קחו מנטור"



אילן בן דב. ביקור משותף בקוריאה

יעקב גלברד: "הציעו לנו לתשוק צעירים ונעזרת פרויקט שבו נהיה שותפים. אמרתי 'לא' ובתוך שנה הוצאנו את אסקייפ. לעולם אל תאבדו שליטה על החברה שלכם"

מישהו חושב שניתן לשמור על הנכס המשלם של החברה מבלי לשרת אותו. נתתי הוראה מיידית לגייס עוד אנשים ולשפר את רמת השירות". במקביל, גילה המנכ"ל החדש כי החברה משלמת עבור כל מכשיר 50 דולר יותר מהמתחרות. הספק הבלעדי באותה תקופה, אילן בן דב - בעליה של סאני וזיניית סמסונג בישראל - הסכים להיפגש עמו לקפה. בפגישה הבטיח כי ידבר עם הקוריאנים ולאחר מאמצים עצומים, לדבריו, להוריד את המחיר ב-5 דולרים. אך לדברי גלברד, "זה לא הספיק. כאילו מהשמיים הגיע אלי זכייין חדש של חברת SK, אף היא קוריאנית, שמכרה ב-70 דולר פחות למכשיר. הזמנו 20 אלף יחידות". בתוך זמן קצר מאור, מספר גלברד, קיבל הזמנה רשמית לביקור בסמסונג יחד עם בן דב, והתקבל בכבוד מלכים. בסוף הביקור ירד המחיר ב-60 דולר למכשיר. הכשל השלישי שזיהה היה הוצאת פעילויות ליבה למיקוד חוץ. "אסור לעשות את זה", הזהיר גלברד. "השליטה על פעילויות הליבה צריכה להיות כולה בידי החברה. הציעו לנו למשוך צעירים בעזרת פרויקט שבו נהיה שותפים. אמרתי 'לא' ובתוך שנה הוצאנו בעצמנו את אסקייפ. לעולם אל תאבדו שליטה על החברה שלכם". עצה נוספת שנידב גלברד היא לקחת מנטור. "לי היה מנטור נפלא - בני גאון. איש חכם שלימד אותי הכל. מנטור טוב עוזר מאוד בקריירת ניהול".

לשנות אסטרטגיה". הדרך לשכנוע הדירקטוריון לעשות פיילוט עם שתי חנויות שימותגו אחרת לא היתה פשוטה: "גם ככה מדובר היה במתח רווחים קטן - בקמעונות הרי לומדים לספור את האגורות - אבל מדובר היה בהשקעה לטווח ארוך", הוסיף. "חנויות הסופר סנטר העממיות שפתחנו, צבועות באדום-כחול-לבן (חשבו שאמריקה הגיעה הנה) רשמו מכירות גבוהות במאות אחוזים יחסית לסניפים אחרים, וסימנו את המהפכה. הדרך להצלחה היא כזו: מזהים כשלים, מזהים אסטרטגיה שיווקית נכונה ומאמצים אותה. ברגע שזה קורה, הכל עולה על ררך המלך". גלברד הוא מנהל שמאמין כי אדם בעל כישורים יכול לנהל בכל תחום, לכן לא סירב כשהוצע לו תפקיד הניהול של פלאפון. באותה תקופה עמדה החברה על סף פשיטת רגל. לימים אמר לו רם בלינקוב, שלו הוצע התפקיד, כי לא לקח אותו מאחר שלא חשב שאפשר להצליח בחברה. גלברד, רואה חשבון בהשכלתו, פנה לחברת ייעוץ, פתח את הספרים וביקש לדעת מהן שלוש הבעיות החוסמות את הצלחת החברה. הוא גילה כי אחת הבעיות היא שיעור נטישת לקוחות, שהגיע ל-19% לעומת 13% בממוצע ענפי. "קראתי לסמנכ"ל שירות הלקוחות שאמר שזמני ההמתנה ארוכים בשל צמצום מספר הנציגים בעקבות מצב החברה. לא הבנתי איך

מנחים: פרופ' ברוס פיליפס, יעקב גלברד ומרצה אורח גיגי לוי

« בכל חברה אותה ניהל נאלץ יעקב גלברד, מנכ"ל פרטנר בשמונת החודשים האחרונים ולשעבר מנכ"ל בזק, פלאפון וריבוע כחול, לערוך שינוי אסטרטגי ששינה את פני החברה. כך למשל, לאחר שנתיים של המתנה לתפקיד מנכ"ל הריבוע הכחול ("לפעמים כדאי לחכות לדברים שאתם רוצים באמת") גילה כי רשת רביעית חדשה, גרינברי, החלה לפעול. "הימים היו ימי העלייה מרוסיה והקונצפציה שלנו אמרה שהרשת החדשה מיועדת לעולים: אנשים שאין להם כסף אבל יש להם זמן. לא דאגנו מאוד", הוא נזכר. ואולם הידיעה המתמשכת ברמת המכירות של רבוע כחול הדאיגה את גלברד, והוא החליט לבקר בסניף של המתחרה. "נסעתי לבאר שבע וגיליתי סניף שנראה כמו מחסן, לא באמת נקי והמקדק לא תמיד עובד, בדיוק הפוך מהתנאים שאנחנו נתנו. פניתי לזוג צעיר שאך סיים את הקנייה. הסתבר שמדובר דווקא בזוג מדצים מהאוניברסיטה, שהבהירו שהמחיר הוא הגורם הראשון להחלטה היכן לקנות. הבנתי שלא מדובר בפלח אוכלוסייה קטן ושנאחנו חייבים

תכונות של מנהל מצליח

מה מנהלים יכולים ללמוד מסיימון קאוול



סקוט סנוק. "מנהל לא צריך להיות ציני"

לבוש במדי שטח, ולא במדים ייצוגיים", אמר סנוק. "הוא הגנרל, הם עוד לא התחילו את הדרך, אבל הוא אומר להם - 'אני חלק מכם, כולנו כאן ביחד למען אותה מטרה'". סנוק הציג דוגמה נוספת שממנה ניתן ללמוד על גילויי טאלנטים בארגון. סנוק הציג את סיפוריה של סוזן בויל, הזמרת הבריטית שהתגלתה בגיל 45 בתוכנית כישירונית שהפיק סיימון קאוול. בויל, בעלת קול הזהב, שלפני שפתחה את פיה זכתה לקיתונות של ציניות מהקהל, כמו גם מהשופטים, הוציאה לאחר הופעתה בתוכנית דיסק שדורג במקום הראשון במכירות חג המולד. אם כך, "המסקנה שצריכה לעמוד מול עיניו של כל מנהל היא: אל תהיו ציניים. יש לכולנו נטייה למתג אנשים, אבל בחברה שלכם יש הרבה יותר פוטנציאל משכפי אתם מתארים לעצמכם. עזרו לאנשים למצוא את החזקות שלהם ואל תפחדו להודות בטעות אם שפטתם אותם לא נכון בתחילת הדרך".

« על הקשר בין דיוויד לטרמן, גנרל נורמן שוורצקופף וסוזן בויל לבין ניהול פירט פרופ' סקוט סנוק, מרצה בכיר באוניברסיטת הארוורד. בתחילת דבריו תיאר סנוק מחקר שערך עם פרופ' ג'ון קוטר, שהבהיר, לדבריו, "את ההבדל בין מנהל גדול למנהיג נהדר. ביקשנו מאנשים לתאר סיטואציות שבהן פגשו פעולות ניהול או הנהגה שהרשימו אותם", סיפר, "כשדובר במנהלים הסיפורים תמיד נגעו בתהליכי תקציב, בניית צוות ופתרון בעיות, בעוד שמנהיג תמיד הוגדר כמי שמסוגל להביא לחברה חזון, לתקשר אותו לעובדים ולייצר מוטיבציה. אנשים שהגיעו להצלחות גדולות בעולם הם בעלי כל התכונות גם יחד". ואולם מסתבר כי גם מי שנחשב מנהל מוצלח מאוד, מייצר לעתים תרבות ארגונית בעייתית. במהלך ההרצאה הראה סנוק סרטון שבו מנסה המנחה הידוע דיוויד לטרמן להביא סל פירות לבוס החדש שלו, ג'ק וולש, לאחר שהחברה שבה עבד והיתה חלק מ-NBC נקנתה על ידי ג'נרל אלקטריק. בסרטון נראה כי לא רק שלא נותנים לו להיכנס לבניין ("אתה צריך אישור"), אלא שנוהגים בו בגסות גם מול המצלמה. המסקנה: דלת פתוחה היא לא רק סימנה נעימה לאוזן, אלא צריכה להתבטא בפעולה משלימה. בסרטון הבא נראה הגנרל שוורצקופף מדבר בפני 7,000 צוערי אקרמיית ווסט פוינט האמריקאים עם שובו מעירק. "שימו לב שהוא

מנהיגות עסקית באיזודאות

"את רוצה להיות מנהלת? תביאי לי 6 מיליון דולר"



יולי עופר. רעב גדול לעסקים

הפוליטית במזרח התיכון". עופר תיארה ילדות בחיפה, אז אביה ואחיו בנו את עסקיהם מאפס כסוכני אוניות, לאחר שסבלו מעוני רב. הרעב לעסקים שליווה אותם כצורך קיומי, סיפרה עופר, נוצק לתוך העשייה גם שנים לאחר שכבר התבססו כלכלית. כדוגמה לכך, הביאה עופר את סיפורו של מלון הגליל בטבריה, מלון מפסיד ששווי הוערך ב-2.5 מיליון דולר, שאותו ניסתה למכור לפני כ-17 שנים. "במו"מ עם קונה פוטנציאלי, יהודי בן 93, זרקתי 6 מיליון דולר והוא הסכים לתת לי 4", היא מספרת. "הייתי גאה בעצמי, אבל כשסיפרתי ליולי הוא ענה - 'את רוצה להיות מנהלת? תביאי לי 6 מיליון'. במהלך המו"מ הוא נעצר ב-5.5 מיליון דולר. אמרתי לו, 'אבא, תרפה, אחרת נאבד אותו', והוא ענה: 'את לא היית רעבה אף פעם'. המשפט הזה הולך אתי שנים. בסופו של דבר העסקה נגמרה ב-5.75 מיליון דולר".

מנחים: ליאורה עופר, יו"ר מליסרון, ועופר לוי, יו"ר לוטם תעשיות אסטרטגיות

« "קניין רמת אביב שרכשנו בשיא המשבר הכלכלי העולמי הוא דוגמה לכך שעתות משרב באמת מייצרות הזדמנויות. ואולם בכל זאת היו לנו חששות", סיפרה ליאורה עופר, יו"ר קבוצת מליסרון שבשליטה עופר השקעות, בסדרת מנהיגות עסקית באיזודאות, שהנחתה במשותף עם עופר לוי, יו"ר לוטם תעשיות אסטרטגיות לפיתוח ארגונים. "לא היו לנו זכויות בנייה נוספות ושכר הדירה ששילמו החנויות היה בשיא. החלטנו לצייר תרחישים - אם ההכנסות ירדו בכך וכך אחוזים, מה יהיה מצבנו? זה עזר לנו להבין איפה אנחנו עומדים כל הזמן". כמנהלת עברה עופר עליות ומורדות רוב. "היינו צריכים למכור את החברה לישראל ב-2002 עם פירוק השותפות (בין אביה, יולי עופר, לאחיו סמי, מה שהוביל ברבות הימים לשתי הקבוצות העסקיות נפרדות - ה"ו", שווי המניות ירד והבנקים דרשו עוד ביטחונות. התחושה היתה שהשמים נופלים עלי, אך כך אתה לומד להכין את עצמך למשבר הבא". לדעת עופר אנו צפויים למשבר נוסף, "אולי אפילו חמור מקודמו, בגלל האיזודאות