



קורנר אופיס הוא מדור מפומלרי המופיע בעיתון "ניו יורק טיימס" ומארח מוכ"לים אמריקאים מן השורה הראשונה. המוכ"לים נשאלים על האג'נדה הניהולית והתבוננות שצברו במשך השנים. מעתה, אחת לחדש גם במדור ניהול של TheMarker

# "ניסיתי למלא מטלות בצורה מיוחדת - ופגעתי באנשים"



מבחן ישר  
טלי חרותי-סובר

## איך הצליח פרופסור מייל למכור תה קר ב-100 מיליון דולר

ההברל בין תה מעולה לתה גרוע הוא כמה סנטים בודדים. הרי תקורות הייצור של מוצר מעולה או גרוע הן אותן תקורות. לכן, כשאתה יוצא לשוק עדיף לצאת עם מוצר מעולה, שעליו תוכל גם לגבות מעט יותר. הכיוון שנבחר, אם כן, היה תה מעולה ומומקן קלות, שיתאים הן לבלוטות הטעם והן לטרנד הבריאות. השם נבחר ללא התלבטויות מיותרות, בעיקר מכיוון שהיומים החלישו על שקיפות מחלטת במוצריהם. התווית על בקבוקי התה הזכירה תווית של בקבוק יין, ויחדה את המוצר.

באחד הקמפיינים של חברת התה הקר האמריקאית Honest Tea, פוזרו דוכנים עמוסי בקבוקים, תחת שלט גדול שהצביע בקוניהם לשלש דולר לכלי שקוף וולקת בקבוק. במקום לא נבחר מוצר או מפקח. הבותרת שניתנה לקמפיין היתה "האם אתה אוהב ישר (honest)?" ובאופן לא מפתיע, רוב האנשים שילמו בעבור התה שלקחו.

פנינו אל הצורך של אנשים להוכיח שהם לא רמאים, וזה התחבר יפה לערכי המתוג', אומר פרופ' בארי גלבך, חוקר ומרצה באוניברסיטת ייל, שהקים את החברה המשגשגת בסוף שנות ה-90, מבלי להבין דבר בתה או בקמעונות. "אני כלכלן, וכשחשבתי לפנות ליומות הבנתי שאין דבר פרקטי יותר מתיאורייה טובה, וכי הבנת צרכי העומקים של הלקוח חייבת לייצר הצלחה".

בשנה שעברה נמכרה החברה, שמחזור המכירות השנתי שלה הגיע ל-100 מיליון דולר, לקוקה קולה והפכה את הפרופסור מייל לאדם עשיר. "קוקה קולה ונטסלה פירקו את השותפות ביניהן, והמותג שלהן, 'נסטי', נותר באוויר", סיפר גלבך באחרונה בכנס לירדרשפ אנ'נה של המרכז הבינתחומי הרצליה שבו השתתף. **בקוקה קולה לא רצו לוותר על שוק החרו הקר ואמרו שמפשט שמצא חן בעינינו: אנחנו לא רוצים לשנות אתכם, אנחנו רוצים לשנות את קוקה קולה.** **פתאום החבר ש אפשר להשפיע על חברת ענק להתנהל קצת אחרת.** "החזון שלנו היה לסייע לאמריקה להפחית במשקל, אבל לשמור על הטעם. פתאום החברה הון, שיוצרת לייצר משקאות ששוכנו גדולה שלהם יש 500 קלוריות ו-37 כפיות סוכר, מכינה שאפשר לחשוב שונה", אומר גלבך.

סיבה נוספת לעסקת המכירה, כלכלית מעט יותר, התבחרה כשחברת קוקה קולה הודיעה כי אם לא תקנה את Honest Tea, כוונתה לקנות מותג אחר. "חשבנו לעצמנו: אנחנו באמת רוצים תחרות ישירה עם מותג שקוקה קולה תיכנס אתו בכל הכוח?", מספר גלבך. "החלטנו לקבל את ההצעה שלהם". הדרך להקמת החברה התחילה ב-1996 בתובנה מעניינת. גלבך הבין כי לא במקרה רמת המתיות שבה בוחרים רוב האנשים היא שתי כפיות סוכר. "הכפית הראשונה היא להפת המיריות, השנייה היא נותנת את הטעם, לרובנו שלישית זה כבר יותר מדי", הוא אומר. "התובנה הו לא חדרה לשוק שלכאורה יש בו את כל סוגי המשקאות, בכל הגדלים, הצבעים והטעמים". בביקור בשויות תה ברוח, הבין גלבך עוד אמת כלכלית: עבודת כאלה".

את ההשפעה הגדולה ביותר על סגנון הניהול שלה מייחסת איימי אסטלי להוריה. "אני ואמי היו אנשים קשוחים, תובעניים, ובלתי סובלניים לביטויי רחמים עצמיים"

בכיתנו סטודנטים שלו, והיה מורה יוצא מן הכלל. זה המודל שגרדתי בו - שכשאנחנו באנו מגע עם אנשים צעירים, יש לך אחריות לשמש זוגמה ולעזור להם". **איך את שוברת אנשים לעבודה? איזה תכונות את מחפשת אצל העובדים שלך?** "אני מנסה לקלוט את רמת מוסר העבודה שלהם. אני אוהבת מאוד עובדים חרוצים ואני מחפשת אנשים שהם יזימו בנפשם. יש כמה משרות שדרושה בהן רוח יזימת גדולה במיוחד, אבל אני אוהבת שכל העובדים הם יזימים. הבנים עלי בעיקר עובדים שאינם פוחדים מרעיון של עסק חדש". **ואיך את יודעת שהם כאלה?** "אפשר להבין חלק מזה על פי קורות החיים שלהם וגם מההמצלות, אבל גיליתי שאם שואלים מישהו בראיון עבודה 'האם אתה איש של בוקר' - האמת תמיד תישחף לפי הפרצוף שהם יעשו, ולא חשוב מה שהם יגידו. אתיקה, אחריות וחריצות הן תכונות שמציינות לא פעם מדרומום. לדוגמה, אם אני פוגשת מישהו שהיה מלצר במשך כמה קצבים, אני מבקשת ממנו לספר לי על זה. בעולם של ימינו אתה כבר לא תמיד רואה את זה, כי הרבה ילדים לא עבדו יום בחייהם, עד שהגיעו לגיל מבוגר. "אני אוהבת לפגוש אנשים שעבדו ברוכב גלירות או כמלצרים למחיותם. זה אומר שהם היו חייבים לעשות כסף, והשקעו בהם כללה מפגש עם אנשים. גם לי היו בעצמי צעירים ובלתי סובלניים לכל ביטוי של רחמים עצמיים", היא מספרת. "אני הוא מרצה באוניברסיטת, כך שגדלתי כנסיכה שבה האב חולק את תכונותיו עם צעירים. זה היה גריב אתם - תמיד היו עבודת כאלה".



איילה טול

לי איך נראה להם שצריך יוצאים ובכנסים במשך כל היום. אנתנו מברבים על רעיונות, ואף אחד לא מרגיש מותקף". **או בעצם מספר האנשים בצוות הוא שמייצר את הקשיש.** "אני מוצאת שהרבה פגישות גדולות נוטות להיפתך לסיכומים, ולא תמיד ברור מי הולך לעשות מה. כשאני נפגשת עם כל עובד בנפרד, הם יודעים מה מצופה מהם. אני אומר בדיוק מה אני רוצה והם אומרים

למדתי מפרופ' אברהם גינזבורג, מי שהיה הבוס שלי באוניברסיטת הפתוחה במשך שנים רבות, שאין צורך להשיות זמן על ישיבות ארוכות. על מה שחשוב יושבים מיד הדוחות נפתרות מעצמן או שכבר אינן רלוונטיות לאחר 24 שעות. אם לא תגיבו מיד על כל הורעת טקסט שקיבלתם, יהיה לכם זמן לעשות דברים אחרים ביתר ריב. ומה עם דברים רחופים באמת? הגייסון מלמד שמה שבאמת בוער, גיע אילכים גם באמצעים אחרים. השיטה המועדפת עלי היא לקבוע לעי צמי את סדר העדיפויות בכל יום מחדש. זה לא אומר שאני לא עוסקת במתן מענה לשאלות במיילים גם בלילה ובסופי שבוע. כסופ של דבר אני מגיעה לכל מייל ועדי נה לכל מכתב שמצפה לתשובה. זאת ועוד,

בכנסים אחרות, אם תרחוק מהמחשב ותפתח דואר רק פעם ביומיים, תספיקו לבצע דברים אחרים ותגלו שרוב הבעיות הדוחות נפתרות מעצמן או שכבר אינן רלוונטיות לאחר 24 שעות. אם לא תגיבו מיד על כל הורעת טקסט שקיבלתם, יהיה לכם זמן לעשות דברים אחרים ביתר ריב. ומה עם דברים רחופים באמת? הגייסון מלמד שמה שבאמת בוער, גיע אילכים גם באמצעים אחרים. השיטה המועדפת עלי היא לקבוע לעי צמי את סדר העדיפויות בכל יום מחדש. זה לא אומר שאני לא עוסקת במתן מענה לשאלות במיילים גם בלילה ובסופי שבוע. כסופ של דבר אני מגיעה לכל מייל ועדי נה לכל מכתב שמצפה לתשובה. זאת ועוד,

כיום אני מקיימת מדיניות של דלת מותרה. הנהגתי את רוב היום בפגישות עם הצוות, עובד

**איימי אסטלי**  
תפקיד: עורכת מגזין האופנה לנוער "Teen Vogue" תפוצה: 2003 אלף 850 גיליונות בחודש תפקיד ראשון: 1993, ככותבת ועורכת מדור היופי ב"ווג" השכלה: תואר ראשון באנגלית מאוניברסיטת מישיגן גיל: 44 מצב משפחתי: נשואה + 2 מגורים: מנהטן, ניו יורק עוד משהו: נחשבת לבת טיפוחיה של עורכת "ווג", אנה וינטור

היום אני מרגישה נוח לגשת לעובד ולומר לו: 'הנה המישה דברים נהדרים שעשית, אבל אני חייבת להעביר את המשימה הזאת למישהו אחר'. בנקודה מסוימת, העובד צריך להבין שיש מישהו שיכול להפיק יותר ולקבל את זה כחלק מהעבודה. איך אנשים הוגיבו לגישה הקשה והיה רחבה בתחילת הדרך?

"הם כעסו עלי. אני חושבת שזה בגלל שהייתי צעירה והם היו בני גילי. גיל הוא נושא לא פשוט שמנהל צעיר חייב להתמודד איתו כשהוא אחראי על אנשים מבוגרים ממנו או בני גילו. הבשורה הטובה היא שככל שאתה נעשה מבוגר יותר - כפי שאני כיום - זה נעשה קל יותר. כיום אני מנסה להיות עדינה יותר עם עובדים, אבל אני לא נוקטת בגישה מתנצלת, מכיוון שיש לי מניין של כח של אדם המבצע בצורה הטובה ביותר, ואם יש

מישהו שיכול להטפל במשימה טוב יותר ממך, זאת הדרך שבה צריך ללכת. אני רוצה שהסטוס החוק ביותר מישור את המוצר במעלה הגבעה. זה הכול. ייתכן שאני שואבת לא מעט מהילדות

נח בן, והוא איפשר לי לומר: 'זה מה שאנחנו הולכים לעשות כדי לסדר את החיילים בשורה'. כשאתה מנהל, אתה חייב להקדין ביטחון וטמכות גם אם אתה לא לגמרי מרגיש ככה. למרות שמונית לתפקיד בגיל צעיר, באמת האמנתי שאני יכולה לנהל את הצוות הזה".

"אילו שיעורים בניהול למדת במהלך השנים?" "בשנים הראשונות ב'ווג', וכיום בש'ון ווג', יצא לי לנהל אנשים יצירתיים מאוד. זה שונה מאוד מניהול אנשים שעושים עבודה כמותית. כאן הכל איכותני, ולכן סובייקטיבי ונתון לשיפוט אישי. זה יכול להיפתר לאמוצינוגלי מאוד, בייחוד כשאתה מעריך עבודה של כתב. אני זוכרת שהעברתי עובד צעיר בצוות שלי ממשימה מסוימת, כך שיוכל להתפנות לפרויקט עונתי. ביסיתי למלא את מטלות המדור בצורה הכי מיוחדת שאפשר, אבל פגעי בלא מעט אנשים ולמרחי מכך המון. ריבר אחד שלמדתי לעשות

עם אנשים הוא להעניק להם מנה קצובה של 'אהבה קשוחה', ולומר להם שעתידם להפיק את המוצר הטוב ביותר ולעבוד בשיתוף פעולה, כי הם חלק מהצוות שלי.

**אדם בריאנט**  
ניו יורק טיימס

למשרה הניהולית הראשונה בחייה מונתה איימי אסטלי על ידי מנחתה לתיבות העובדים - אנה וינטור, עורכת מגזין האופנה היוקרתי "ווג" והאשה שעליה התבסס הספר והסרט "הישטן לבישת פראדיז".

הייתי עובדת צעירה בצוות, והיא ביקשה ממני לערוך את מדור הטיפוח ולנהל צוות של שלושה אנשים. מספרת אסטלי. "מעולם לא ניהלתי לפני כן. המעבר לניהול יוצר תובנה מדהימה. אתה לומד מיד שהכל תלוי בעובדים שלך - פתאום באופן שבו אתה מתכוון להפעיל אנשים, לארגן אותם, לגרום להם לעשות את מה שאתה רוצה. הייתי אר בז בת 25, וזאת היתה אחריות כבדה".

תפקיד בטבעיות. "אני חושבת שרהבה אנשים שמצאים את עצמם בתפקיד הנהגה אחרים לקבל החלטות", היא אומרת. "יש לי את האוס ואח צעיר, ואני הייתי תמיד האחות הבוסית. זה היה התפקיד שהיה לי הכי



**הנצה הטובה ביותר שקיבלתי** תמר גרוש

אל תיתנו לטכנולוגיה לנהל עבורכם את הזמן

רובנו התחנכנו על הפתגם המר" **בר 'אל תדחה למחר את מה שניתן לעשות היום**. החל ביומי בית הספר, כשהחוריים האיזו בנו לסיים שיי עורים עוד באותו היום, וכלה בפתחול" תנו היומיומיות בעבודה, כשהבוס רוצה את הכל בואן ועכשיו - הלחץ כבר נהפך לדרך חיים.

אני אישית מתנהלת באופן שונה. אני פותחת רק חלק מן המכתבים שמצטברים עלי שולחני. נודע לי שגם נפוליאון נהג לדחות פתיחת דברי רואר, בתקווה שמישהו מתחתיו יפתור את הבעיות שהיום נראות דחופות ומחר כבר לא. את הגישה השלילית לעריצות הטכנולוגיה על חיי שכלכלתי בעקבות ריאית "Technopoly" - ספרו רב המכר של גייל פוסטמן, שהיה מורה שלי

באוניברסיטת ניו יורק. במלים אחרות, אם תרחוק מהמחשב ותפתח דואר רק פעם ביומיים, תספיקו לבצע דברים אחרים ותגלו שרוב הבעיות הדוחות נפתרות מעצמן או שכבר אינן רלוונטיות לאחר 24 שעות. אם לא תגיבו מיד על כל הורעת טקסט שקיבלתם, יהיה לכם זמן לעשות דברים אחרים ביתר ריב. ומה עם דברים רחופים באמת? הגייסון מלמד שמה שבאמת בוער, גיע אילכים גם באמצעים אחרים. השיטה המועדפת עלי היא לקבוע לעי צמי את סדר העדיפויות בכל יום מחדש. זה לא אומר שאני לא עוסקת במתן מענה לשאלות במיילים גם בלילה ובסופי שבוע. כסופ של דבר אני מגיעה לכל מייל ועדי נה לכל מכתב שמצפה לתשובה. זאת ועוד,

הנחתה היא ואש "הקתודה", מרכז לימודי המשך במוזיאון ארץ ישראל