

סיפוריהם של 40 מנהיגים עוצמתיים בכלכלה הישראלית

מנהלים כמנהיגים

גיליון מיוחד לראש השנה

המנהלים הבכירים
שמנהיגים את
הכלכלה והמשק
2022-23

כלכליסט

המחלקה המסחרית
תוכן שיווקי

גרניט קרנות גידור. מימין לשמאל:
ג'וליאן אסוס, אורי גלר ומנשה שמש

תוכן עניינים

- 3 - אורנה ברביבאי - שרת הכלכלה והתעשייה
- 4 - יוסי אופק - מנכ"ל טבע
- 5 - מתי כוכבי - יזם Coach AI
- 6 - רענן בן בסט - מנכ"ל החברה הגיאוגרפית
- 7 - אדי כץ - מנכ"ל ומייסד גרופ 107
- 8 - פרוץ עמי מויאל - נשיא המכללה האקדמית אפקה
- 9 - רוני שדה - מנכ"ל MED1
- 10 - אבישי קראוני - מנכ"ל פעילים ניהול תיקי השקעות
- 11 - אורי גרינבאום - מנכ"ל ומייסד טיפרנקס
- 12 - נוי הדס - מייסדת ומנכ"לית רשת נוי השדה
- 13 - אתי לנגרמן ואורי מור - מייסדי חברת ההשקעות מור לנגרמן
- 14-16 - ג'וליאן אסוס, מנשה שמש ואורי גלר - מנהלי קרן הגידור גרניט
- 17 - מלי ביצור-פרנס - מנכ"לית TEFEN
- 18 - עוה"ד שירה שיין ואלון שיין - מנהלי קבוצת שיין
- 19 - דן סלסקי - מנכ"ל SCD
- 20 - רונית פטר ושרית רדין - סמנכ"ליות במימון ישיר
- 21 - שגיב מגר - מנכ"ל טרייד מוביל
- 22 - דרור ליטבק - מנכ"ל Experis ישראל
- 23 - מלי בן ברוך - מנכ"לית יובלים אשדוד
- 24 - יניב חדד - מנכ"ל סופרגום
- 25 - עמית זימרמן - מנכ"ל אורגנון
- 26 - ג'ונס בלכר - מנכ"ל אלבטק טכנולוגיות
- 27 - קובי גייסט - מנכ"ל תמוז
- 28-29 - צביקה ומירי נתן - קבוצת נתן
- 30 - רוני רויטמן - מנכ"ל אינטנסיטי גלובל
- 31 - ארי שטינברג - מנכ"ל אשמורת
- 32 - משה שלם - מנכ"ל אקוויז
- 33 - עו"ד יוסי לוי - מנכ"ל ומייסד משרד עו"ד יוסי לוי ושות'
- 34 - ד"ר יואב מנסטר - מנכ"ל פרוג'נטיקס
- 35 - אביה מגן - מנכ"לית מלונות פתאל
- 36 - קורל פרץ - ניהול פיננסי
- 37 - ד"ר ראובן רגב - מנכ"ל ובעלים Topscan
- 38 - שקד וילנצ'יק - מנכ"ל Vilenchik Family Office
- 39 - עופר כהן - מנכ"ל עמותת שכולו טוב

ניהול והפקה: עינת פרידמן, גל פרידמן Einat@friedmanpr.co.il
עריכה גרפית: סרג'יו גבריאל
כתבים: אסף לבנון, נטלי שרון, מתן שירם
צילום: איתן טל, סם יצחקוב
סטיילינג: ליאת גרין
שער: איציק אואקיל
איפור: מיכאל צבינגבאום
לוקיישן: מלון בוטיק הרודס, תל אביב

קוראים וקוראות יקרים,

נדמה כי מאז שפרצה מגפת הקורונה - העולם לא מצליח להירגע. אמנם למדנו לחיות ולהתנהל לצד המגפה, אך הפתעות רבות חדשות צצו מאז. המלחמה באוקראינה, המחסור בחומרי גלם, הגאות באינפלציה ועוד כהנה וכהנה - אי הוודאות עדיין נמשכת ומנהלים בארץ ובעולם נדרשים להתמודד איתה. בעידן החדש הזה של אי ודאות וטרנספורמציה דיגיטלית מואצת - זה כבר ממש לא מספיק לדעת רק לנהל. מנהל כיום נדרש לקבל החלטות

צילום: איתן טל



לא פשוטות ולרתום אחריו את הצוות והעובדים גם כשהמשימה נראית בלתי אפשרית. היום, יותר מתמיד, מנהל נדרש להוכיח את כישורי המנהיגות שלו. בשיחות מרתקות שתוכלו לקרוא בגיליון שאתם מחזיקים בידיכם, ניסינו לפצח יחד עם המנכ"לים הבכירים במשק הישראלי את שאלת מיליון הדולר: מה הופך מנהל למנהיג אמיתי? הנה על קצה המזלג כמה מהתשובות שליקטנו: "כשאנשים הולכים אחריו למרות האתגרים שלעיתים צצים בדרך ולא הולכים אחריו רק בגלל ההיררכיה. ניהול ומנהיגות נוצרים בעיקר מהכימיה והחזון שהבן אדם בונה עם האנשים שסביבו". "לדעת להסתכל בגובה העיניים על כל האנשים, כולל הכפופים לך". "אחד הדברים שמבדילים מנהיג מרק מנהל הוא האחריות הלא כתובה. אתה אחראי על הכל והדוגמה האישית שלך מחלחלת לכפופים - גם בדברים הקטנים. ממנהיג אני מצפה לא להישבר בשום רגע ותמיד לראות את המטרה, גם תוך כדי שהוא שומע 'לא' ואי אפשר". "מנהיג אינו מנהל אנשים, אלא מנהל אנרגיה, ולכן הוא צריך להקרין התלהבות ומחויבות שידביקו את עובדיו". "כאשר העובדים יוצאים לפעולה - הם צריכים להאמין במנהל שלהם בלב שלם". "כשהוא עושה את הדבר הנכון - גם אם זה לאו דווקא הדבר הפופולרי. לקחת הימורים מושכלים זה חלק מהמהפך שמנהל צריך לעשות כדי להפוך למנהיג. זו התנהגות שמבדילה בין מנהיגות לבין ניהול". "אדם הופך למנהיג ברגע שהוא מפסיק להאשים אחרים, את המצב, את העולם - ולוקח אחריות מלאה על כל אתגר שעליו להתמודד עימו". "כשהמנהל הופך למנהיג הוא מאפשר עצמאות ניהולית ומאזן בין ביזור סמכויות לריכוזיות, תוך שקיפות, שיח ענייני ומקצועי וכמה שפחות הפרעות מצד האגו". ומכיוון שאנחנו בפתחה של שנה חדשה, ביקשנו מהמנהלים לשתף בתחזית העסקית שלהם לשנה הקרובה. חלקם אופטימיים יותר, חלקם פחות, אבל דבר אחד בטוח: משעמם לא יהיה כאן.

עינת פרידמן
 בברכת שנה טובה,
 עינת פרידמן, עורכת אחראית



בשער: מימין לשמאל:
 ג'וליאן אסוס, אורי גלר
 ומנשה שמש,
 מנהלי קרן הגידור גרניט
צילום: סם יצחקוב

גילוי נאות: המוסף הינו בהפקת חברת פרידמן יחסי ציבור בשיתוף עם המחלקה המסחרית של כלכליסט. מערכת עיתון כלכליסט ו/או חברת פרידמן יחסי ציבור אינן אחראיות לתוכן המודעות וכן מבקשות להבהיר כי המוסף הינו פרסומי ואין לראות במאמרים ו/או במודעות משום המלצה מכל סוג שהוא. הכתבות במגזין הינן אינפורמטיביות ואינן מחליפות יעוץ מקצועי

"לקבל החלטות מתוך מחויבות להכיר את המציאות בצורה מדויקת"

גם 33 שנים בצבא ו-3 שנים בפוליטיקה לא גרמו לשרת הכלכלה והתעשייה אורנה ברביבאי לייחל לתפקיד בשוק הפרטי. "היה נכון לוותר על עיסוק רווחי יותר אבל פחות מאתגר, משפיע ובעל משמעות. לא יכולתי להגיע לסיפוק גדול יותר במגזר הפרטי", היא אומרת | אסף לבנון

את שרת הכלכלה והתעשייה אורנה ברביבאי אנו תופסים בין פגישה לישיבה לעיסוק בקמפיין הבחירות. על הסעיף האחרון הייתה שמחה לוותר. "אני בתחושה שזוהי מערכת בחירות מיותרת. נכון היה לוודא שהממשלה הזאת תמשיך בתנופת העשייה שלה", היא אומרת. "זו הייתה ממשלה יוצאת דופן. למרות הפער האידיאולוגי בין מפלגות הקצה שבה הצלחנו לייצר שיח ודיאלוג שתכליתו הייתה לשפר את העשייה, מהדברים הכי בסיסיים כמו תקציב המדינה ועד תוכניות למומש וביצוע שכל אחד מחברי הממשלה חרש בתלמו. חבל מאוד שאנחנו לא ממשיכים בכך.

כאלוף לשעבר בצה"ל, עד כמה קשה היה להסתגל לסביבה הפוליטית?

"יש איזו טעות לחשוב שמפקדים מניעים אנשים בגלל הדרגות שלהם. הדרגות מבטאות אחריות אבל מה שגורם לאדם או לצוות לפעול זה לא הדרגה אלא המקצועיות והאישיות שלך כאדם. אני מסרבת לחשוב שבצבא ביצעו הנחיות שלי רק כי נתתי פקודות. ביצעו כי האמינו בדרך, ביכולת שלי לייצר תמונת עתיד ריאלי ולחניע לכיוון השגת המטרות. בפוליטיקה אני אותו האדם עם אותן יכולות שהיו לי בצבא, אבל מה שכן שונה כאן הוא אמון הציבור. בעוד צה"ל תמיד קיבל - ובצדק - אמון ציבורי רחב, העולם הפוליטי מקבל ציונים נמוכים מאוד. בזירת אמון נמוך נאלצים להתחיל מנקודה נמוכה משמעותית נמוכה יותר. הבדל נוסף בין שתי המערכות הוא ראייה ארוכת טווח לעומת קצרת טווח. בצבא יש את המונח 'בניין כוח', שהתבוננות עליו היא תמיד ארוכת טווח. הפוליטיקה, לעומת זאת, כמעט מזמינה אותך לקבל החלטות קצרות טווח - כי צריך להראות הישגים.



צילום: דוברות

אורנה ברביבאי

ת.ז.

אורנה ברביבאי - שרת הכלכלה והתעשייה
גיל ומצב משפחתי: 60, נשואה + 3, סבתא ל-3.
 מקום מגורים: תל אביב.
השכלה: תואר ראשון במדעי החברה, תואר שני במדעי המדינה מהמכללה לביטחון לאומי.
תפקידים קודמים בולטים: ראש אכ"א בצה"ל, יו"ר מגבית התרומות של קרן ויצו בישראל, מנכ"לית הקרן התאגידית פילנתרופית למיזמים לאומיים.
תחביבים: קריאה.
דמות מעוררת השראה: אמא שלי, שגידלה 7 ילדים. האופטימיות הבלתי מעורערת שלה ואהבת האדם הם שני דברים שלקחתי ומקווה שאף מנחילה אותם לילדיי.
חלום שרוצה להגשים: לצאת לחופשה עם כל השבט המשפחתי ולהתנתק למשך שבוע שלוש דברים שאנשים לא יודעים עליך: - אוהבת מאוד לבשל ולאפות - מקפידה לנסוע פעם בשבוע למשפחה בעפולה וגם עושה שם את הקניות שלי, כסיוע לפריפריה.
 - חובבת צילום.

אפשריים. זה היה נכון עבורי בצבא ונכון גם בפוליטיקה".
כיצד את מתמודדת עם חוסר ודאות?
 "יש אנשים טובים שכל היום מחפשים את הוודאות, אבל אני בחוויה האישית שלי פועלת בחוסר ודאות. זו הנחת העבודה שלי כשאני מתעוררת בבוקר. אני מאמינה ביצירת איום של ודאות עליהם אני יכולה להשפיע. בעיניי מנהיג צריך לייצר כאלו ואז לפעול, תוך ניהול סיכויים וסיכונים. עליו להתבסס על מערכות נתונים ולוודא שהוא קורא את התמונה נכון. אני רואה פוליטיקאים שמשוכנעים שהם יכולים להתמודד ולהיבחר עצמאית, רק בזכות עצמם, כשהם מנותקים לגמרי מהמציאות ולא מבינים שבפועל אין להם סיכוי. דבר נוסף, במהלך שירותי בצה"ל התרגלתי לחיות עם בני 18 שרק הגיעו לצבא. גיליתי שעצה של חייל כזה יכולה להיות שווה לא פחות מזו של מילואימניק ששירת שנים רבות. מנהל טוב צריך את היכולת לזקק מהקבוצה - גם אם היא מגוונת - את הפוטנציאל, היצירתיות והניסיון שלה ועל בסיס זה לקבל החלטות".

את מספר החלטות שקיבלתי בתפקידי בשנה האחרונה ועד כמה הן משפיעות ישירות על כלכלת המדינה - אני מבינה שהיה נכון לוותר על עיסוק שהיה רווחי יותר אבל פחות מאתגר, משפיע ובעל משמעות", היא מסבירה.
ספרי על רגע בו נדרשת לקבל החלטות ניהוליות קריטיות שהוא בלתי נשכח עבורך.
 "כחלק מתפקידי כראש אכ"א הייתי מופקדת על תחום הנפגעים. במהלך כהונתי התרחש האירוע המורכב, המתאגר והקשה עם שני החללים הנעדרים הדר גולדין ואורון שאול ז"ל. סדרת הפעולות שהיה צורך לבצע מול המשפחה, במקביל להגעה להחלטות וקביעת דברים בזמן אמת - עדיין מלווה אותי. מנהל שרוצה להוביל לתוצאות חייב להכיר במציאות כפי שהיא, גם כשהיא קשה. ניהול הוא מקצוע המחייב להבין את התמונה. אי אפשר להבינה ללא נגיעה בשטח. ניהול מנותק מהשטח לא מביא תוצאות. יש להכיר את המציאות, לפתח מנגנונים ולתרחש תרחיש כדי לייצר עבורם פתרונות

לתפקידי הנוכחי הבאתי את חשיבת בניין הכוח הצבאית, שכן על כלכלה לאומית צריך להסתכל בראיה ארוכת טווח. אני לא מוותרת על תוכניות אסטרטגיות ארוכות טווח, דוגמת רפורמת היבוא, בה אני גאה מאוד. אף אחד לא האמין שאצליח להביא אותה תוך שנה - אבל זה קרה".

השוק הפרטי מאתגר פחות

בין פרישתה מהצבא לכניסתה לפוליטיקה עבדה ברביבאי בשוק הפרטי. היא בחרה לעבוד במגזר השלישי ולטפל בנושא הורדת מספר הזיהומים בבתי חולים, מהם מתים כ-5,000 אנשים בשנה. "למרות שזה היה במגזר הפרטי, זו הייתה עשייה ציבורית, בה הצלחנו להוריד את מספר המתים הזה בחצי. זה נתן לי זריקת עידוד ולגיטימיות להחלטה ללכת להשפיע על אזורים אסטרטגיים ברמה הלאומית. היו לי הצעות מהמגזר הפרטי, אך פחות מצאתי בהן עניין. מגיל 18 אני עוסקת בהיבטים של שליחות ציבורית וכשאני רואה

"מנהיג אינו רק מנהל אנשים, אלא מעצים אנרגיה ארגונית"

כניסתו של יוסי אופק לתפקיד מנכ"ל 'טבע ישראל' לוותה בשני משברים גלובאליים שנגעו ישירות לתפקידו ולמהותה של טבע: מגפת הקורונה והמלחמה באוקראינה. אופק גאה במיוחד בהחלטה לדאוג, בראש ובראשונה, לביטחונם של עובדי טבע אוקראינה ומשפחותיהם, ובהצלחתה חסרת התקדים של החברה בניהול הפן הלוגיסטי של חיסוני הקורונה בישראל | אסף לבנון

לעובדיה. לא חיכינו לתחילת המלחמה כדי לפעול, חרף העלויות הרבות שספגנו בזמן שלא היה ברור אם ומתי תפרוץ מלחמה.

מחד, אתה אחראי על עסק, על הצמיחה, על הרווחיות שלו - אבל מאידך יש לך אחריות על העובדים ומשפחותיהם. ההחלטה הזו, הוכיחה את עצמה כשהחלה המלחמה. בנוסף, טבע תרמה למעלה מ-11 מיליון דולר בתרופות לסיוע לפליטים מאוקראינה, ועובדי טבע מכל העולם יזמו

קרן תמיכה בעובדי החברה באוקראינה. גאוה! זה מסוג האירועים שתורמים משמעותית לשייכות ולאנרגיה בארגון".

לאור כל האירועים, מה התחזית הכלכלית שלך ל-2023?

"אני מניח שנראה סימנים מובהקים של עונת מיתון. כבר רואים עליית ריבית וזה ישפיע על כלכלה - אזרחים וחברות, בוודאי חברות ממונפות. מרגישים עליה בתשומות, מזון, שינוע, דלקים. ככל שהמיתון יהיה עמוק יותר ההוצאה תנוב למה שבאמת צריך והכרחי. ברמה הגלובלית, הממשלות הבינו שנוכח לפזר סיכונים ולצמצם תלות במדינה אחת. המחסור בגז ובתבואה מרוסיה ומאוקראינה או ברכיבי מחשב לרכבים מטיוואן המחישו זאת היטב. סביר גם שמדינות רבות יגדילו את תקציב ביטחון - ובכך ישנה הזדמנות לייצוא הביטחוני האיכותי של ישראל.

בטבע, אנחנו ממשיכים לנהל את החוב בצורה מאוד שקולה, אחראית וברורה ולעמוד ביעדים. בישראל אנחנו צומחים כבר מספר שנים ברציפות, ואני מאמין שנמנף את הניסיון ונרחיב את המעגלים תודות ל'הסכמי אברהם'. אנחנו כבר החלנו לפעול בערב הסעודית, בדובאי, במרוקו, ובקרב גם במצרים".

"היה לנו ברור שאין כאן מקום לפחות מ-100% הצלחה, כי אם מסיבה כלשהי היה נוצר כשל, כלל לא בטוח שישראל הייתה מקבלת חיסונים חלופיים. זה לא היה פשוט, כל צוותי הלוגיסטיקה של טבע וסלא, התגייסו לאירוע חסר התקדים, והכל תחת ערפל ואי בהירות. היום במבט לאחור ישראל היוותה מודל עבור מדינות אחרות במבצע החיסונים ובהמשך במבצע האנטיגן".



צילום: אלעד מלכה
יוסי אופק

מנכ"ל 'טבע ישראל' יוסי אופק (שמנהל גם את פעילות החברה במדינות המזרח התיכון, אפריקה ואוקראינה) מאמין שמנהל ארגון צריך לדעת לרתום את הדבר החמקמק הקרוי אנרגיה. "מנהיג אינו רק מנהל אנשים, אלא מעצים אנרגיה ארגונית. על המנהיג להשתמש ולהקרין התלהבות, מחויבות ודוגמה אישית שידביקו את כלל עובדי הארגון". חשוב לו להבין את האדם שממול, מה מניע אותו, מה חוסם אותו מלשאוף, לצמוח ולקבל החלטות. "כשעובד מגיע עם אנרגיה טובה והתלהבות, הביצועים שלו הרבה טובים יותר והוא מפרה ומעצים את עצמו ואת סביבתו. אני מאמין שזה בין הדברים שהופכים אותנו לחברה ישראלית-גלובלית מצליחה עם תרבות ייחודית. בטבע יש ניסיון תמידי להבין את הסיטואציה הפנימית והחיצונית, ולהנהלה ברור שעובדי החברה רוצים להרגיש שהם משפיעים, שמקשיבים להם, ושלארגון אכפת מהם, בדיוק כמו מהמטופלים. זהו אחד הערכים החשובים שלנו בארגון "דאגה ואכפתיות". לטבע מבנה ארגוני היררכי ברור אבל כשמדובר בתקשורת, אין היררכיה, החברה שטוחה לחלוטין, ויש נגישות לכולם".

מה הופך מנהל למנהיג ולדוגמה לעובדיו?
"אחד הדברים המרכזיים הוא לאפשר צמיחה לעובדים ולמנהלים בארגון, לעזור בתכנון קריירה. מנהיג צריך ליצור ארגון מגוון, לא ארגון בדמותו, אלא בדמות של אתגרי העתיד של החברה, וזאת להבטחת צמיחתה. תחת 'טבע ישראל' יש חברות בנות ועסקים המובלים על ידי מנהלים עצמאיים לחלוטין. כל אחד הוא מנכ"ל בעסק שלו וחופשי לקבל החלטות. למנהלים יש אחריות וסמכות לפיתוח העסק והאסטרטגיה, זו תרבות ניהולית מצמיחה, שתורמת הן לארגון והן לפיתוח הקריירה של המנהלים.

"החברה התגייסה עבור מדינת ישראל"

בשנתיים וחצי האחרונות היו לאופק שני אתגרים בהם לא יכול היה להרשות לעצמו להיכשל: מגפת הקורונה והמלחמה באוקראינה שהשפיעה על טבע ועובדיה שם. הקורונה תפסה את אופק ממש עם כניסתו לתפקידו הנוכחי. "במגפת הקורונה, באה לידי ביטוי האחריות שלנו כחברה מובילה בבריאות בישראל, ולי כמנכ"ל שצריך לקבל החלטות בתפקידו החדש", הוא אומר. "התגייסנו עבור מדינת ישראל והמטופלים. עשינו הכל כדי להבטיח מלאי של תרופות כרוניות ותרופות חיוניות, שהחל בהן מחסור גלובלי, בוודאי לאור העובדה שכל מרשם רביעי בישראל הוא של טבע, כך שיש לנו אחריות על מיליוני ישראלים". "מדינות רבות עצרו אספקות ונדרשנו לגייס את כל היכולות הגלובליות של טבע, כולל חכירת מטוסים, כדי להשיג מלאי מספק של תרופות לשגרה ולחרום. יותר משנה לאחר מכן, כשחיסוני הקורונה התחילו להגיע, נרתמנו לסייע בקליטה, בהפצה, בשינוע ואף בחלק מהתכנון הלוגיסטי של המבצע".

החלטה מורכבת שהוכיחה את עצמה

כאשר הקורונה עשתה סימני התפוגגות, הגיעה המלחמה באוקראינה, מדינה בה טבע היא חברת התרופות השלישית בגודלה. אופק כמנכ"ל 'טבע אוקראינה' הרגיש שיש לו אחריות אישית על עובדי החברה שם, וקיבל החלטה מורכבת ויקרה, כעשרה ימים לפני פרוץ המלחמה, לשלם מראש על מאות חדרים בבתי מלון במערב אוקראינה ולהעביר אליהם את העובדים ומשפחותיהם, ואף לרכוש מראש כרטיסי רכבת מתוך הנחה שהתנועה בכבישים תוגבל. "חילקנו את כל העובדים לקבוצות - ובעזרת אנשי הביטחון של טבע שהובילו את המהלך - ערכנו תרגולים "צבאיים" של התמודדות בחירום. בשל חשש מהתקפות סייבר ונפילת תקשורת באוקראינה, שכרנו טלפונים לווייניים. מאז אנחנו דואגים לביטחונם של עובדי החברה, ברמה היום-יומית". "זו החלטה שאני גאה בה באופן אישי וכמוהו בקב"טים שלנו שנערכו לכל תרחיש ובטבע שמוכיחה את ערך הדאגה

ת.ז.

יוסי אופק - מנכ"ל טבע ישראל, מזה"ת, אפריקה ואוקראינה
גיל: 58.

מצב משפחתי: נשוי + 2 בנים.

מקום מגורים: מודיעין מכבים רעות.

השכלה: תואר שני במנהל עסקים.

תפקידים קודמים בולטים: מנכ"ל פארמה 'טבע ישראל', מנכ"ל 'טבע מדיקל', מנכ"ל פעילות טבע בדרא"פ

תחביבים: צלילה, סקי עם הבנים

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- שאני ביישן מטבעי.

- גאה להיות איש משפחה, בעבר לא הייתי המודל

המובהק לכך, אך ככל שהתבררתי הבנתי שאיזון

מהותי כדי להצליח במישור העסקי והפרטי.

- לאחרונה הבנים ואני סיימנו Batch ראשון של בירה

מקורית ששמה "בירה מלך".

"בחברות שאני מנהל יש לי הזדמנות להריץ את רעיונותיי הפרועים"

אחרי ששבר את הרשת עם "הסטורי של אווה" ו"הסטורי של אקוויאנו" נערך היזם מתי כוכבי גם לעשות מהפכה בזיהוי תנועה על ידי בינה מלאכותית. איך הכל מתחבר? יש לו הסבר | אסף לבנון



"אני לא מנהל טיפוס. מדי כמה שנים אני עובר תחום. אין דמיון בין מה שאני עושה היום למה שעשיתי לפני חמש שנים. בכל פעם מדבר אליי להתחבר לתחום חדש, להבין אותו, להיכנס אליו, לבנות בו, להצליח כלכלית ולהמשיך לדבר חדש. כך שזה לא רק עניין של היתכנות עסקית אלא של התעניינות אינטלקטואלית וסקרנות לנושא מסוים", כך מעיד על עצמו היזם מתי כוכבי. גם אם שמו לא מצלצל לכם מוכר, בוודאי נתקלתם בפעילות שיצר ושתפסה כותרות: "הסטורי של אווה". סדרת הרשת הופקה על ידי כוכבי ובתו מאיה ב-2019 והועלתה לאינסטגרם. היא סיפרה את סיפורה של נרצחת השואה אווה היימן, בהתבסס על יומן שכתבה. כוכבי הגה את הפרויקט הפילנתרופי לאחר שלמד שרק 2.3% מהצעירים מתעניינים בשואה במדיה החברתית. הוא החליט להנגיש להם את הנושא בדרך העדכנית לספר סיפור. מאות מיליוני הצפיות והפרסים הרבים שקיבלה היוזמה מעידים שהצליח. בפברואר האחרון נחל פרויקט נוסף ודומה של כוכבי ובנותיו עדי ומאיה הצלחה דומה: "הסטורי של אקוויאנו" גרף מעל ל-83 מיליון צפיות בשבוע אחד בפלטפורמת טיק-טוק. מעל ל-7% מהגולשים שצפו בו גם הגיבו אליו. הסרט מציג את סיפורו האמיתי של ילד אפריקני שנחטף לעבדות, מנקודת מבטו, כאילו הוא מספר את סיפורו דרך הרשתות החברתיות. "קיבלנו החלטה מורכבת להעלות את הסרט דווקא לטיק-טוק, פלטפורמה עוצמתית אבל כזו שלא העלתה סרטים בעבר, מכיוון ששם הקהל שרצינו להגיע אליו נמצא", מסביר כוכבי. "אני שמח שהצלחנו להגיע לקהל הרחב עם תוכן איכותי, אומנותי ובעל ערך. עם אווה הצלחנו להביא את זיכרון השואה לדור הבא דרך האינסטגרם וכעת עשינו זאת גם בטיק-טוק". שני הסרטים נוצרו במסגרת חברת Stelo Stories, אותה הקים כוכבי ביחד עם שתי בנותיו עדי ומאיה כוכבי, ושאותה הוא מגדיר כמקום בו הם יוצרים "חזון ו'אנר מאוד Disruptive". "הצעירים נמצאים רוב הזמן ליד הטלפון שלהם ולכן הם צריכים לקבל שם תכנים יצירתיים. סרטים מלאים המיועדים למדיום, ברמה ובאיכות של קולנוע. את הדברים האלו הוליווד שומרת למסך הגדול וכך המסך הקטן מאבד מהיכולת לקבל תכנים משמעותיים. אנחנו רוצים למרוד במגמה הזאת על ידי הפקת סרטים למסך הקטן שיהיו ברמת סרטים למסך הגדול. יש בזה סיכון עסקי גדול מאוד, אבל אם שני הסרטים שכבר עשינו הגיעו לכמעט חצי מיליארד צפיות - כנראה שאנשים רוצים לצפות בתוכן כזה".

ת.ז.

מתי כוכבי - יזם
 גיל ומצב משפחתי: 60, נשוי + 2
 מקום מגורים: קיסריה ותל אביב
 השכלה: תואר שני בהיסטוריה ובספרות
 תחביבים: הרבה. 70% מהם בריאים, 30% לא בריאים
 דמות מעוררת השראה: אנשים רגילים עם חולשות אנוש שהצליחו ליצור דברים מאוד מיוחדים
 חלום שרוצה להגשים: מה שאני רוצה להגשים - אני מגשים
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 "לא יודעים מה הגובה שלי, מה המשקל שלי ומה אני אוהב לאכול בצהריים".

מה הופך מנהל למנהיג בעיניך?
 "אני פוחד מהמילה 'מנהיגות'. יש שתי מילים שהפכנו אותן לשכיחות מדי: גאונות ומנהיגות. לא כולם גאונים ולא כולם מנהיגים. בעולם העסקים יש הרבה מאוד מנהלים טובים, בעלי יכולות מרשימות, אבל בגדול בכל העולם העסקי - וגם בזה הפוליטי - יש מעט מאוד

"אני פוחד מהמילה מנהיגות. יש שתי מילים שהפכנו אותן לשכיחות מדי: גאונות ומנהיגות. לא כולם גאונים ולא כולם מנהיגים. בעולם העסקים יש הרבה מאוד מנהלים טובים, בעלי יכולות מרשימות, אבל יש מעט מאוד מנהיגים".



"הסטורי של אקוויאנו" באדיבות Stelo Stories

מנהיגים. בעיניי מנהיגות היא מה שמכנה הפילוסוף עמנואל קאנט 'מקוריות מופתית'. מנהיגות היא המקוריות המופתית הזאת והיכולת ליישם אותה, ליצור משהו מעורר השראה שמערבב את כל הקלפים ומשנה את המציאות. החריגים המצליחים בכך הם, כנראה, מנהיגים".

מה התחזית הכלכלית-עסקית שלך ל-2023?

"אני לא מופתע מהאינפלציה, אך כן מופתע מהמלחמה באוקראינה. ברמה האסטרטגית-תשתיתית אני מוטרד יותר מהמתחיות בין ארה"ב לסין והשפעתה על הכלכלה העולמית. זו מתחיות שיש לה השפעה משמעותית על החברות הגדולות בעולם ותהיה לה השפעה על כולנו. המשרד האינפלציוני יעבור בצורה כזו או אחרת אך המשרד האמריקאי-סיני ישפיע לאורך זמן על הרווחים של החברות הגדולות, שרשרת האספקה והמלאי".

אנחנו מקווים שמפתחים יבנו עליו מוצרים מעולם בריאות הילד ועד למוצרים בתחום ה-e-commerce".

אתה רואה משהו משותף בין שני המיזמים שלך?

"הם שמים את האדם במרכז, לא רק כישות משלמת, אלא כישות שזכאית למוצרים בריאים ומעצימים. אלו שני תחומים מהפכניים מאוד. אלו גם לא מוצרים שגרתיים ולא כאלו שהשוק פנוי במיוחד להשקעה בהם מבחינה עסקית, בניגוד לתחומים חמים כמו סייבר. הם מתאימים ליזמים כמוני כי אני לא תלוי במימון מבחוץ לשלב הראשון, כך שאני יכול לנסות לבנות ולהוכיח - ורק אז לגייס כספים. התמזל מזלנו להיות מסוגלים לעשות את הדברים שאנחנו רוצים לעשות ולקחת סיכון. בשביל הצד המסודר והשמרן יש לי את ה-Family Office שלי. בחברות שאני מנהל יש לי את ההזדמנות להריץ את רעיונותיי הפרועים".

הבנת התנהגות אנושית בעזרת מצלמה

החברה השנייה שכוכבי עומד בראשה, Coach AI, עוסקת בבניית מנוע לזיהוי התנהגות אנוש. המטרה היא שחברות המפתחות כלים לזיהוי כזה ישתמשו במנוע הקיים והמתוחכם שפיתחה Coach AI במקום להשקיע משאבים בניסיונות פיתוח משל עצמם. "את Coach AI בנינו כפלטפורמה שתאפשר ליוצרים לבנות מוצרי מוביל שיאפשרו אינטראקציה מלאה וייחודית ביו הפעילות הפיסית וההתנהגותית של בני אדם לבין סביבה מטאורוסית", מכריז כוכבי. "במשך שלש שנים בנינו את המנוע, שמבוסס על בינה מלאכותית וראיה ממוחשבת, ביחד עם עשרות דוקטורים ועכשיו יוצאים איתו לשוק.

"רואים את עצמנו כחברה שמתווכת ומחברת בין תרבויות"

רענן בן בסט, מנכ"ל חברת הטיולים המובילה "החברה הגיאוגרפית" מספר כיצד התאוששה החברה מאז הקורונה, מהו הערך המוסף שהיא מעניקה למטיילים שלה, ומדוע לעולם לא יטוס בנפרד מעובדיו באותה טיסה | מתן שירם

רענן בן בסט, מנכ"ל חברת הטיולים "החברה הגיאוגרפית" בעשור האחרון וגם אחד מבעליה, לא נח לרגע בצד המסלול. למעשה, שגרת העבודה שלו נוכח אתגרי התקופה - הדיגיטציה המואצת, הקורונה והשלכותיה, ושינויי האקלים - דומה לטיפוס מתמשך אל ראש ההר. כמטייל הרפתקן וותיק, בן בסט מודה שהוא לא רק נענה לאתגרים, אלא גם נהנה מהם.

מסביר בן בסט: "הטכנולוגיה השפיעה מאוד על ענף הטיולים והלכה למעשה יצרה שינוי בהרגלי הצריכה. ראשית, אנשים כיום פחות מופתעים. הם בודקים באינטרנט לפני הטיול באיזו מסעדה הם צפויים להתארח, באיזה מלון, באילו אתרים יבקרו, ובאופן כללי מגיעים מוכנים יותר. כתוצאה מכך, לנו קשה יותר להפתיע. גם כשאנחנו שולפים בקבוק יין במהלך ביקור, אנשים מיד סורקים אותו ובודקים כמה כוכבים הוא קיבל וממי.

"גם כשנוסעים באוטובוס, אנשים בודקים ב-Waze בעוד כמה זמן אנחנו עומדים להגיע ליעד. המטיילים כיום רגילים להיות זמינים כל הזמן, בודקים כל הזמן אם התקשרו אליהם, מרגישים שהם חייבים להיות מחוברים כל הזמן. העבודה שלנו היא בין היתר לנסות לנתק את זה."

איך באמת מצליחים להתנתק?

"אם אני אומר למטיילים שיש יומיים בלי wifi, הם נכנסים ללחץ. כשאתה מצליח להסביר ולשכנע אותם להתנתק מהטכנולוגיה, החוויה הופכת לחזקה ולעמוקה מאוד. הטיול הופך לעוצמתי מאוד עבורם, וזה הסיפוק הכי גדול."

"מעבר לזה, הטיולים השתנו בהתאם. פעם היו טיולים של 5 מדינות ב-35 יום,

כיום מטיילים בשתי מדינות. רגועה יותר, ומשלבת יותר הופעות, מוזיקה, קולנוע וקוליגריה. אנחנו מציעים יותר פרויקטים מיוחדים וטיולי קונספט שמשלבים תרבות, עומק, תוכן וחוויה - כמו טיול עם אהוד בנאי לרגל 50 שנה לפסטיבל וודסטוק, או אירוע מחווה ל"בחזרה מטואיצ'י" עם יוסי גינזבורג. ערכנו סמינר אמסטרדם, שכלל בין היתר שיחה עם עובדות בזנות, על הסתירה בין הולנד הליברלית לבין זנות חוקית, וזה היה מאוד עמוק. יצאנו לטיול ביטלס עם אורי משגב, טיול מוזיקה במיסיסיפי, וגם טיול לספרד על ההיסטוריה של הגיטרה הספרדית, עם הזמר דיוויד ברוזה. אבל בסוף, יותר מכל דבר, אנשים זוכרים את מה שנגע להם בלב, את החוויה של הרגעים המרגשים, בין אם זה נדידת גנו בטנזניה, או טקס דתי שבמרכזו אב ובנו - אלו האירועים שצורבים בזיכרון בצורה משמעותית. ולכן אנחנו משתדלים לקבל מדריכים שהדרכת טיולים היא לא פרנסתם העיקרית. כי אז הם באים עם אנרגיה, והם מסורים לטיול מסוים - רופאים, עורכי דין, שבאים עם אש פנימית. הדמות של המדריך היא אולי הדבר הכי חשוב בטיול."



רענן בן בסט

ת.ז.

- רענן בן בסט - מנכ"ל החברה הגיאוגרפית**
- גיל ומצב משפחתי: בן 48, נשוי פלוס שלושה
- מקום מגורים: תל אביב
- השכלה: תואר ראשון בגאוגרפיה
- תפקידים קודמים: מנכ"ל חברת הטיולים "החברה הגיאוגרפית", בעל חברת טיולים.
- תחביבים: ספרים ומוזיקה, ספורט (ריצה וגלישה) וטיולים.
- דמות מעוררת השראה: "אשתי והילדים. אהוד בנאי - בכתובה ובמוזיקה שלו".
- חלום שרוצה להגשים: "לנסוע לטיול רכוב מישראל אל כל רחבי המזרח התיכון - לעיראק, ללבנון, לסוריה".
- שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 1. אני חובב אופרה.
 2. התחלתי לנגן בגיטרה לפני שלוש שנים, בעקבות הטיול עם אהוד בנאי לוודסטוק.
 3. אני מפחד מטיסות.

נטמעה בחברה הגאוגרפית. מה נדרש ממנכ"ל על מנת להפוך למנהיג? מהי מנהיגות אפקטיבית בעיניך?

"אני מאלה שטוענים שאי אפשר להפוך למנהיג. או שיש לך את זה או שאין לך. יש בי משהו שידוע להוביל אנשים. אני משתדל להשתמש בזה רק לטובה. בעיניי זה מאוד חשוב. מנהל שאין לו שאר רוח - אני חושב שזו יכולה להיות בעיה. אני כבר עשר שנים מנכ"ל, ואני לא נותן לזה לבלבל אותי. אני מגיע לעבודה באוטובוס. המשרד שלי הוא ליד המטבח, הדלת שלי פתוחה, אין לי עוזרת - זו דוגמה אישית, וזה במודע. אני גם לעולם לא

צילום: איתן טל

אטוס בנפרד מעובד שלי בטיסה משותפת."

מה חשוב לעשות ברגעי משבר?

"לחבק את מי שבמשבר. לתת תחושה שכולם איתו בדבר הזה, ורק צריך לנטרל רעשים, ולעבוד בצורה מאוד מדויקת."

כיצד צלחתם את משבר הקורונה?

"שמרנו על קשר עם העובדים והלקוחות, הענקנו מתנות בחגים, וזכינו לתמיכה, לנאמנות ולהתגייסות מצד העובדים, שכולם כמעט חזרו. הבנו גם שלחברה אין זכות קיום בלי העובדים שלה - הם המנוע האמיתי מאחורי הצלחת החברה."

מהן השלכות הקורונה על ענף הטיולים המאורגנים?

"הקורונה לקחה לאנשים שנתיים מהחיים, והעלתה את התובנה הקולקטיבית שיש דברים קורים שאינם בשליטתנו. אנשים מבינים שלא לעולם חוסן, אז הם רוצים להספיק ולטייל יותר מאשר בעבר."

מהי התחזית הכלכלית-עסקית שלכם ל-2023?

"לעבור בהכנסות את 2019, שהייתה שנת שיא - אחת השנים הטובות בתולדות החברה."

מעבר למדריך ולתוכן, מה עוד הכרחי ליצירת טיול מאורגן איכותי?

"בדרך כלל חברות של טיולים מאורגנים ממלאות אוטובוסים. לא אצלנו. לא נוציא לטיול יותר מ-26 משתתפים. זו אחת הסיבות לכך שאנחנו יקרים יותר. אנחנו לא נוציא טיול למקום שאין לנו ערך מוסף בו. לא צריך אותנו בשביל טיול בניו יורק, למשל."

מנהל שאין לו שאר רוח - נמצא בבעיה

בן בסט מודה שמעולם לא שאף להיות מנהל, וגם כיום, הוא מעדיף לעסוק בפיתוח מוצרים מאשר בניהול שוטף. "אני מאוד אוהב את התחום של פיתוח מוצרים, תחום שיש בו גם מעולם הטיולים וגם מעולם הרעיונות."

כיצד הגעת לתפקיד?

"התחלתי בחברה הגאוגרפית כמדריך טיולים בדרום אמריקה, ולימים ניהלתי את מחלקת אמריקה הלטינית. מאוחר יותר פתחתי עם שותף חברה נפרדת, שלבסוף

"מנהיגות היא דבר שיש לך אותו או שאין"

מעוד שכיר במערכת לבעל חברת אחזקות המונפקת בבורסה - זה המסלול שעשה אדי כץ, מנכ"ל גרופ 107. כנראה שכשמתפקים ב-4-3 שעות שינה בלילה - ניתן להשיג יותר | אסף לבנו

ת.ז.

אדי כץ - מנכ"ל ומייסד גרופ 107
גיל ומצב משפחתי: 41, נשוי לחנייה ואב לליאם (16), עמית (15) ועמנואל (6).
מקום מגורים: תל אביב.
תפקידים קודמים בולטים:
 מנכ"ל ATM ISRAEL, מנכ"ל Geekapps
 חבר בוועד המייעץ של רשת בתי הספר דרכא
תחביבים: ספורט, טיס ובישול
 חלום שרוצה להגשים: "אני מקווה מאוד לטוס השנה במטוס אקרוטי (מהסוג שרואים ביום העצמאות). זה חלום ישן שאני סוחב כבר עשרים שנה ומקווה להגשים בקרוב".
שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - אני מרצה לבני נוער על יזמות והיי-טק והדרך שעברתי בחיי כבר 4 שנים ברצף (מעל 120,000 תלמידים).
 - אני ישן 3-4 שעות בלילה ומרגיש טוב עם זה (זה מספיק לי).
 - אני ירושלמי (דור שמיני) ומקפיד להגיד את זה בכל פגישה חדשה.



אדי כץ

אחרי שנים של עבודה כשכיר, אדי כץ הפך לזים בגיל 34. רק אז אזור את האומץ לעזוב את עבודתו היציבה ולהשקיע זמן וכסף ברעיונות שהתרוצצו לו בראש. מאותו רגע הוא עבד ללא הפסק כדי להגשים את חזונו. כיום הוא יכול להסתכל בגאווה על "גרופ 107", חברת אחזקות שהקים בשב-2021 הפכה לחברה ציבורית הנסחרת בבורסה לניירות ערך בתל אביב. לקבוצה שתי פעילויות מרכזיות: Levent ו-Israel IT הראשונה היא חברת פינטק שהוקמה ב-2015 במטרה להנגיש מסחר בשוק ההון לציבור כולו. כיום משמשת הפלטפורמה לקוחות רבים במספר בנקים. לצד זה פועלת החברה בשיתוף פעולה מלא עם הרשות לניירות ערך והרשות לחדשנות במטרה לשלב חינוך פיננסי בעולם שוק ההון. Israel IT הוקמה בשלהי 2019 במטרה לסייע לחברות לצמוח ולגדול בעזרת עובדים בעלי מיומנויות טכנולוגיות גבוהות. "תפקידנו הוא לאתר את העובדים האלו עבור חברות אחרות. העובדים יושבים בחממה טכנולוגית שאנחנו מנהלים ומקבלים מאיתנו ליווי מלא החל מיומם הראשון בחברה ועד תהליך IDP שמגדיר את האבולוציה ההתפתחותית שלהם בארגון לאורך השנתיים הבאות. גורמים אלו מאפשרים לחברות שעובדות איתנו לקבל ביטחון רב ויציבות תעסוקתית של עובדיהם", אומר כץ, ומספר שלפני כשנה הבין את הצורך בהכשרת עובדים והקים אקדמיה למקצועות ההיי-טק, שבוגריה משתלבים בחברה לאחר סיום הכשרתם.

כיצד אתם מתמודדים עם התחרות העזה הקיימת בשוק הכשרת העובדים להיי-טק?

"הטכנולוגיה מכפילה את עצמה מדי שנה ולכן חסרים עוד הרבה עובדי היי-טק בעולם, כך שהשוק הזה רחב מאוד.

אני מאמין שמה שמבדיל אותנו מהמתחרים זה איכותם של העובדים. גם לאחר קבלתו אנו משקיעים בעובד ברמה המקצועית והאישית. יש לנו תוכניות פיתוח אישי לצד פיתוח מיומנויות אישיות, קורסי אנגלית ועברית ושיח מול הלקוח ובמקביל: ערבי חברה, ימי כיף וגיבוש וסביבת עבודה מפנקת עם חדר כושר, ארוחות שף ועוד. ייחוד נוסף הוא שהמודל שלנו שקוף לחלוטין מול הלקוח. הלקוח סוגר מול העובד את תנאי השכר - כך שאין הפתעות בדרך".

יש לכם מרכז פיתוח בלבוב, אוקראינה. כיצד השפיעה המלחמה על עבודתו?

"עוד לפני פרוץ המלחמה החברה נערכה בהתאם והעבירה חלק מהעובדים ומשפחותיהם לפולין, שגם בה יש לנו מרכז פיתוח. רכשנו אספקה לשעת חירום, שכרנו חדרים בבתי מלון והרחבנו את תשתיות האינטרנט במשרדינו.

הבנו שאוקראינה אינה מדינה שרגילה ויודעת להתמודד עם מצבי מלחמה כמו ישראל, אז ביצענו שיחות רבות עם הצוותים בפן האיש, על מנת להבין את מצבם. יחד עם שותפי גיא פתחנו ערוצי תקשורת רציפים למשך ימים

למדינות השכנות, תוך הקרבה עצמית, קור רוח ודבקות במטרה: להציל חיי אדם. אנחנו משלימים אחד את השני. הדבר הכי טוב שאפשר להגיד על גיא הוא שלא משנה מי אתה, בן כמה אתה או מהיכן הגעת - הוא תמיד ידבר איתך בגובה העיניים".

הזכרת מנהיגות. מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעיניך?

"מנהיגות היא דבר שאו שיש לך אותו או שאין, מתחילת הדרך. עם הזמן וככל שאתה מתבגר וצובר ניסיון אתה לומד לאמץ תכונות אופי של מנהיג. מנהיג טוב הוא כזה המהווה דוגמה לסובבים אותו תוך התחשבות בסביבה. מנהיג אפקטיבי הוא כזה שמצליח לסחוף אחריו רבים, תוך לקיחת אחריות ומתן דוגמה אישית. ברגעי משבר עליו לקחת אחריות, להפיק לקחים מהר וכך לצמצם זמן תגובה".

מה התחזית הכלכלית-עסקית שלך ל-2023?

"יש האטה כלכלית עולמית. כסף הזרם לשווקים ללא כל הבחנה וללא בחינת מודלים עסקיים ברי-קיימא. הבועה התנפחה הרבה מעבר לכל הגיון וכרגע חברות מבינות שצריך להביא לידי ביטוי מודלים מכניסים ורווחיים לאורך זמן".

ספר על רגע מכונן בחיך כמנהל

"ההנפקה של גרופ 107 הייתה אחד הרגעים הכי משמעותיים שלי כיום. זה האתגר הגדול ביותר שצלחתי כמנהל אך ללא ספק הרגע המשמעותי ביותר הוא זה שבו חתמנו עם הבנק הבינלאומי על הטמעת המוצר של Levent. אז קיבלנו את ההוכחה שפיתחנו מוצר בעל חדשנות טכנולוגית ושזיהינו צורך אמיתי של השוק".

"כשחתמנו עם הבנק הבינלאומי על הטמעת המוצר שלנו, קיבלנו את ההוכחה שפיתחנו מוצר בעל חדשנות טכנולוגית ושזיהינו צורך אמיתי של השוק"

שלמים כדי לענות באופן ישיר לשאלות העובדים. "גיא" הוא גיא עמר, שותפו של כץ מזה שבע שנים. לאחר שלדבריו זיהה בעמר תכונות של מנהיג - פנה אליו כץ בהצעה לשיתוף פעולה ונענה בחיוב. כיום הוא מעתיר עליו תשבחות. "גיא נחשב היום לאחד המנהלים המוכשרים והמבריקים ביותר בישראל. הוא חרוץ, כריזמטי, מושך אחריו מאות עובדים - ובעל לב ענק. בזמן המלחמה באוקראינה הוא הפך לשגריר הלא-פורמלי של ישראל במדינה וחילץ ממנה מעל 5,000 יהודים, ישראלים ואוקראינים נוספים

"כדי להוביל שינוי נדרשת מטרות ברורה ובעלת משמעות ותהליך מימוש רציף ומדורג"

להיות נשיא של מוסד אקדמי לא היה בקלפים של פרופ' עמי מויאל. המעבר החד שעשה ממנכ"ל חברת היי-טק לנשיא אפקה – המכללה האקדמית להנדסה בתל-אביב - איפשר לו להוביל שינוי

עמוק בארגון | אסף לבנון

ת.ז.

פרופ' עמי מויאל

גיל ומצב משפחתי: 60, נשוי לרונית ואב לנועם, עוז, אפרת ורננה
מקום מגורים: אשדוד
השכלה: דוקטורט בהנדסת חשמל ומחשבים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, פרופסור מן המניין
תפקידים קודמים בולטים: מנכ"ל חברת היי-טק NSC, יו"ר הוועד המנהל של קרן איסוף - הקרן הבינלאומית לחינוך.
תחביבים: מוזיקה, קריאה, טיולים עם הילדים בחו"ל במקומות אקזוטיים.
דמות מעוררת השראה: דוד בן גוריון, בעיקר בהחלטות האמיצה על הקמת המדינה.
חלום שרוצה להגשים: להוביל את מכללת אפקה להיות המוסד המוביל לחינוך מהנדסים בישראל.
שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
- אני מגנן בחליל צד.
- בצעירותי הייתי חבר בתזמורת כלי הנשיפה של העיר אשדוד.
- כאיש עיבוד אותות אני מאוד מתחבר למוזיקה אלקטרונית ולסגנון הטכנו.



פרופ' עמי מויאל

צילום: ירצא אפקה

אם היה נשאל לפני 20 שנה - פרופ' עמי מויאל לא היה חולם שיהיה נשיא של מוסד אקדמי. לאחר שסיים את לימודי הדוקטורט בחר לא להישאר באקדמיה, אלא לעבור לתעשיית ההיי-טק. חמש עשרה שנה הוא פעל בה והתפתח מתפקיד של מהנדס מחקר לניהול חברה כמנכ"ל. מכיוון שתמיד ראה באקדמיה בית, הרגיש צורך עז לחזור אליה. כמומחה לזיהוי דיבור, ב-2008 יזם פרופ' מויאל את הקמת המרכז לעיבוד שפה באפקה - המכללה האקדמית להנדסה בתל-אביב, ובמהרה רותק לעשייה במקום. הקדנציה שחשב שתימשך שנה-שנתיים נמשכה יותר וכשנשיא המכללה הקודם סיים את כהונתו - הגיש פרופ' מויאל מועמדות לתפקיד - ומונה אליו. מאז, כבר שמונה שנים, שהוא מוביל מימוש אסטרטגיה שגיבש למכללה באמצעות מתודולוגיות העבודה שרכש כמהנדס ומנכ"ל בתעשייה.

"אני לא פרופסור קלאסי", הוא מצהיר. "עבודתי רבת השנים בתעשיית ההיי-טק יצרה אצלי תפיסה שאיתה אני מוביל את אפקה, וששונה מזו של מוסדות אקדמיים אחרים. העבודה כמהנדס פיתוח וניסיון הניהול סייעו לי לגבש הבנה לגבי הכישרים ההכרחיים למהנדס בתעשיית ההיי-טק ואותם אנו מקנים לסטודנטים שלנו. גיבשנו מודל לשינוי התהליך החינוכי כך שנחנך בוגרים שיוצאים לשוק התעסוקה מצוידים במיומנויות אותן מחפשת התעשייה. הבוגר צריך לסיים את לימודיו כשהוא בעל חשיבה ביקורתית, בעל יכולות עבודה בצוות רב-תחומי - שכן כל הפרויקטים היום הם רב-תחומיים - בעל יכולת הצגה אפקטיבית - מהנדס נדרש כיום להציג בעל פה ובכתב - ועם יכולות למידה עצמית - כי הידע משתנה כל הזמן".

כיצד בניתם את התהליך?

"פנינו לתעשייה שקולטת את הבוגרים שלנו ובדקנו מה היא צריכה. במקביל, הסתכלנו על הסטודנטים וראינו שמדובר בדור אחר, שלומד אחרת. הבנו שלא ייתכן שתהליך חינוך המהנדסים ייוותר זהה. כשה-Output משתנה וה-Input משתנה גם התהליך החינוכי חייב להשתנות אחרת היפוך ללא רלוונטי. הגדרנו את דמות בוגר האולטימטיבי כבעל ידע מדעי, ידע הנדסי, מיומנויות אישיות ומקצועיות, ערכים, שפות והשכלה רחבה. מאז, כבר חמש שנים, אנו שמים דגש על הקניית המיומנויות ועל עדכון שיטות ההוראה. בהתאם, לא מעט קורסים הפכו מפרונטליים לחווייתיים, וישנן פעילויות רבות המתקיימות מחוץ לכיתות הלימוד. גם בנינו קשר הדוק עם מערכת החינוך - ממנה מגיעים אלינו הסטודנטים - ועם התעשייה הקולטת אותם כבוגרים. זה היה ועודנו תהליך ארוך ויסודי אבל הכרחי".

כמה מאתגר להוביל שינוי עמוק שכזה?

"ניהול של כל תהליך שינוי - בוודאי שינוי עמוק - אינו פשוט, כי אנשים לא אוהבים שינוי. בדרך כלל ארגונים זדים רק תחת איום, אבל מצבה של מכללת אפקה היה טוב - לא כולם הבינו מיד למה צריך לשנות משהו. בחשיבה אסטרטגית ארוכת טווח, היה ברור שהתעשייה צריכה כיום מהנדסים אחרים, שהסטודנטים לומדים אחרת ושאלו הולכים לכלכלה מוטת טכנולוגיה ויש להיערך לכך. האקדמיה לא השתנתה הרבה מאוד שנים וגם היא צריכה להתאים עצמה לעולם החדש. קמה לה תחרות: חברות מכשירות עובדים בעצמן ויש קורסים טכנולוגיים קצרים. צריך להסביר למועמדים שתואר אקדמי של ארבע שנים לא רק מספק הכשרה להיות מהנדסי מו"פ מובילים - אלא גם תורם להתפתחות אישית משמעותית".

"האקדמיה לא השתנתה הרבה מאוד שנים וגם היא צריכה להתאים עצמה לעולם החדש. מה גם שקמה לה תחרות. צריך להציג למועמדים שתואר אקדמי של ארבע שנים בהנדסה לא רק מספק הכשרה להיות מהנדסי מו"פ מובילים - אלא מהווה גם התפתחות אישית משמעותית"

"בתחילת התהליך היו קשיים רבים. אך הארגון כולו נרתם למשימה - על 700 עובדיו ו-3,500 הסטודנטים שלו - וסיפק את האמצעים למימוש שינוי. כשהארגון מחויב - הוא טס. כך עשינו בשש השנים האחרונות קפיצת דרך משמעותית. גדלנו ב-50% בכל פרמטר של פעילות - כולל בכמות הסטודנטים. בנינו קשרים עם מערכת החינוך והתעשייה כחלק מתפיסה שכל הדרגות על הרצף החינוכי צריכות לעבוד ביחד. כמנהל הגדרתי את היעד - שהיה משמעותי ומיוחד, בנינו מנועים מחוללי שינוי בתוך הארגון, רתמנו את העובדים וכעת אנו רואים את המנועים מחוללי השינוי מתקדמים עצמאית".

יש תובנה מיוחדת שקיבלת במהלכו של התהליך?

"אי אפשר לממש בארגונים שינויים גדולים מאפס לאחד.

צריך להוביל שינוי שהוא הדרגתי ובר הכלה, בקצב של הארגון אותו מנהלים. אני מאמין במימוש שינויים קטנים באופן רצוף ושיטתי המצטברים לשינוי הגדול, שכשנסתכלים חמש שנים אחורה מגלים שהצטברותם איפשרה לממש שינוי משמעותי".

"הסטודנטים שלנו לא הפסידו בקורונה שעת לימודים אחת"

המהלך הנרחב הזה לא היה היחיד שטלטל את מכללת אפקה בשנים האחרונות. גם מגפת הקורונה שהתרגשה על כולנו אילצה את המוסד לעבור שינוי קיצוני, וגם ממנו יצא פרופ' מויאל עם תובנות. "התובנה המרכזית היא שכשיש דריב מספיק גדול לשינוי - אפשר לממש כל שינוי. ברגע שהיה על האקדמיה איום קיומי - הצלחנו לזוז ביומיים מהוראה פרונטלית מלאה בכיתות להוראה וירטואלית מלאה. המטרה הייתה לא לפגוע בעבודה, בהוראה ובלמידה - וכל הארגון התאים את עצמו לכך. הסטודנטים שלנו לא הפסידו שעת לימודים אחת. פיתחנו מודלים ייחודיים להוראה ולמידה היברידיים שזיכו אותנו במקום התשיעי בשנה שעברה ובמקום החמישי השנה בעולם בקרב מוסדות אקדמיים, וביניהם המובילים בעולם, על ההתנהלות בקורונה".

ספר על רגע מכונן בחיך כמנהל.

"הבחירה שלי לתפקיד נשיא המכללה. ראיתי בה הבעת אמון משמעותית של הגוף הבוחר, לו הצגתי מראש את החזון שאני רוצה לממש. אני בחירה לא סטנדרטית: אדם שבא מהתעשייה, כשעל פי רוב לתפקיד נשיא מוסדות אקדמיים בוחרים מישהו שצמח באקדמיה. התרגשתי מעצם הבעת האמון והפתיחות של חבר הנאמנים".

"הבידול שלנו הוא להציע את 'הכי טוב' שיש בכל דבר"

במהלך הקריירה שלו למד רוני שדה שלוש תובנות חשובות על ניהול. בשיחה הוא מגלה מהם ומספר איך מתמודדים עם תחרות העזה בשוק ה-Data Center - והענן הציבורי | אסף לבנון



צילום: פני סילוק

רוני שדה

"כשלקוח בא להתארך (בשירותי Hosting ובענן) הוא צריך לדעת שהמידע שלו נמצא במקום הבטוח ביותר ושהוא משלם את המחיר הנכון"

בתחום, עם המתקנים הטובים ביותר. יש לנו הכי הרבה ניסיון ואנו מעסיקים את העובדים המקצועיים ביותר בשוק. לכן בנקים, חברות ביטוח, חברות פארמה, חברות היי-טק וקופות חולים נמצאות איתנו לאורך זמן, חלקן בין 10 ל-20 שנה. בתחום הענן אנחנו הופכים לחברת בוטיק שנותנת את השירותים הטובים והמקצועיים ביותר בארץ באמצעות הענן של MedOne ובאמצעות שיתוף עם עננים בינלאומיים אחרים. בידול נוסף שלנו הוא החדשנות. גם פה אנחנו מנסים להיות הטובים ביותר, וזה אומר לספק ללקוחות את הפתרונות הכי טובים והכי כלכליים. כשלקוח בא להתארך הוא צריך לדעת שהמידע שלו נמצא במקום הבטוח ביותר ושהוא משלם את המחיר הנכון. מחיר נגזר מאגרטיה: חשמל ומיזוג אוויר. כך שכלל שמשמשים בטכנולוגיות חדשות יותר, המאפשרות להפחית את צריכת האנרגיה, ניתן לספק מחיר נמוך יותר ללקוח. אפשר להגיד שהבידול שלנו הוא 'הכי טוב': המתקנים הכי טובים, הטכנולוגיה הכי טובה והאנשים הכי טובים."

מהי מנהיגות אפקטיבית בעיניך?
 "לדעת להקשיב לאנשים, להעצים אותם, ולתת להם סמכות ואחריות. בשני העשורים בהם אני מנהל בדרגות שונות - סמנכ"ל עד סמנכ"ל - הבנתי שמנהיג זה לא רק מנהל שמקבל החלטות. הוא אמור להוות השראה לעובדים ולהעשיר אותם במידע. אם יעשה זאת - יקבל מהם את אותו הדבר."

ת.ז.

רוני שדה - מנכ"ל MedOne

גיל ומצב משפחתי: 62, בזוגיות + 1.
מקום מגורים: רמת השרון.
השכלה: תואר ראשון במנהל עסקים.
תפקידים קודמים בולטים: מנכ"ל DBQ, סמנכ"ל טכנולוגיות בזק בינלאומי, סמנכ"ל במוטורולה מערכות מידע.
תחביבים: ספורט, סייף.
דמות מעוררת השראה: סטיב ג'ובס.
מוטו ניהולי: העובדים הם שותפים. גייס את הטובים ביותר, תן להם סמכות ואחריות, תאמין בהם כי כשמאצילים סמכויות בצורה נכונה ולא רק מעבירים משימות, מאפשרים לעובדים וכך גם למנהלים להתפתח ולהיות טובים יותר.

הייתי בדילמה: יכולתי להחזיק חברה קטנה ורזה שעוסקת בדאטה סנטר ומובילה את התחום מבלי להשקיע בתחומים חדשים, אבל הבנתי שכדי שהחברה תהיה מוכנה לשלב הבא של עולם המיחשוב עליה להיכנס לענן. מכאן, נכנסנו לתהליך מאתגר מאוד שבו הקמנו חברה חדשה מתוך חברה קיימת, כשהאתגר האמיתי היה לשמר את אותה תרבות ארגונית טובה שאיפיינה את החברה. והצלחנו בזה. הקמנו את החברה מחדש ומאז אנחנו ממשיכים להוביל את שוק הדאטה סנטר ומובילים את תחום הענן לחברות ישראליות. זה אתגר שעיבר כסף רב, חזון וגם הרבה סיכונים - כי הרי יש הרבה חברות שניסו להקים ענן ונכשלו - ואנחנו הצלחנו!"

כיצד מתמודדים עם התחרות העזה בשוק?

"אנחנו אכן בתחרות כל הזמן, ומאז שנכנסנו מרכז הענן הממשלתי 'נימבוס' - ביתר שאת. כל ספקי הענן הגדולים בעולם מגיעים לישראל והשוק הפך והשוק הפך מושק תחרותי מקומי לשוק תחרותי בינלאומי. בצד הדאטה סנטר יש לנו תחרות גדולה ונרחבת מספקים ישראלים ובינלאומיים ובתחום הענן - אותנו אנו מובילים כענן ישראלי - יש את כל העננים הבינלאומיים האחרים. הבידול שלנו בעולמות הדאטה סנטר הוא שאנחנו החברה הוותיקה

כששואלים את רוני שדה, מנכ"ל MedOne, על התובנות שצבר ב-20 השנים בהם הוא מכהן בתפקידים ניהוליים, הוא ממנה למנות שלוש כאלו. הראשונה היא שהעובדים הם שותפים. "הם מקבלים את כל הסמכות והאחריות הנדרשות לעבודה, מקבלים החלטות עצמאיות ויוזמים לבד", התפקיד שלי הוא לדעת לשאול את השאלות הנכונות ולדעת לקבל החלטות", הוא אומר. "אני מאמין שאפשר ללמוד מהניסיון, הידע והגישה של כל אדם בחברה. לכן אני מקפיד לקחת אנשים טובים בתחומם וטובים ממני בתחומים בהם הם עוסקים. אני לא רוצה להיות הכי טוב בעולם, אלא לספק את סביבת העבודה הדרושה להצלחתם של הטובים ביותר".

התובנה השנייה היא שקבלת החלטות אמנם נעשית בסופו של דבר על ידי אדם אחד - המנהל - אך עליה להגיע לאחר התייעצות עם רבים. "בסוף המנכ"ל מחליט, אבל הוא גם צריך לזכור שלכל החלטה יש אלטרנטיבה. אני מקשיב לצוות שלי, למנהלים ומעודד גיוון דעות. אני יודע גם לשנות דעה אם צריך".

התובנה השלישית היא שקיפות. "חשוב ליצור תחושת אמון פנימית בחברה", אומר שדה. "אנחנו מתנהלים מול העובדים והלקוחות בצורה גלויה ונכנה. כך הם מאמינים בנו. לא במקרה בלוגו של MedOne מופיעה האימרה It's all about trust. כפי שאני כמנהל רוצה לדעת שאני יכול להאמין לאנשים שלי - כך הם צריכים להרגיש כלפיי. כשזה מסתייע, שני הצדדים לומדים אחד מהשני וצומחים במשותף. עובדים שמחים ומרוצים יוצרים לקוחות שמחים ומרוצים."

"הקמנו את החברה מחדש"

כבר 13 שנים שרוני שדה מנהל את MedOne כאחד מוותיקי תחום ה-IT בישראל, הוא כיהן כסמנכ"ל הטכנולוגיות של בזק בינלאומי וכמנכ"ל DBQ, שביצע את הפריקט הגדול של טיוב הנתונים של עמיתים קרנות פנסיה הוותיקות. כשסיים את תפקידו ב-DBQ קיבל את ההצעה להיות מנכ"ל MedOne, "ומאז אני מגיע כל יום עם חיוך לעבודה", הוא מדגיש.

MedOne נוסדה לפני 22 שנה במטרה לקשר את ישראל לעולם ולספק לשוק הישראלי קישור של אינטרנט, VOICE ו-DATA. היא עשתה זאת באמצעות פריסת סביב אופטי מישראל לאיטליה והקמת שלוש תחנות נחיתה בארץ. עוד הקימה החברה רשת פנים ארצית שנועדה לחבר את כל הלקוחות למתקניה בסיבים אופטיים. באמצע העשור הראשון של שנות האלפיים היא מכרה את פעילות הכבל התת ימי ואת התמסורת הפנים ארצית והפכה לחברה המתמקדת בשירותי DATA CENTER (הוסטינג). כיום היא מארחת לקוחות ישראליים ובינלאומיים רבים וגדולים, הנעזרים בשירותיה לצורך עבודה על סביבת ה-Production (חדר מחשב ראשי), או DR (חדר מחשב לגיבוי) או גם בשני אתרים נפרדים, וכן שירותים להמשכיות עסקית.

אך אלו לא היו כל השינויים שנדרשה MedOne לעשות ברוח הזמן. כשב-2015 הבין שדה שהענן הציבורי למיחשוב הוא הדבר הגדול והנכון ללקוחות החברה, החליטה החברה להציע גם שירותי ענן ציבורי ישראלי. כיום היא החברה המובילה בתחום זה בארץ, עם לקוחות גדולים רבים וחשובים. שדה רואה את ההתרחבות הזאת כאחד האתגרים הגדולים ביותר שצלח בקריירה שלו. "היינו חברת דאטה סנטר וההבדל בין זה לבין ספק שירותי ענן ציבורי הוא הבדל של שמיים וארץ. כשזיהיתי את המגמה

"אם מנהל מצליח לשלב את הצד המשימתי והחברתי - הוא יהיה מנהיג אפקטיבי"

אבישי קרואני טיפס את כל הדרך מתפקיד זוטרי לכיסא מנכ"ל "פעילים". בשיחה הוא חושף את עקרונות הניהול שהביאו אותו לשם ואת דרכו להתמודד עם משברים | אסף לבנון



צילום: אלעד קליין

אבישי קרואני

שבדרך כלל אפיוזדות מהסוג הזה הן זמניות ובמוקדם או מאוחר הן ממצות את עצמן. כמו כן, אנו מדגישים את העובדה שמקבלי ההחלטות, כלומר, ממשלות, משרדי אוצר ובנקים מרכזיים - לא יישארו אדישים למשבר ולטלטלות הכלכליות והפיננסיות. זה אינטרס כלכלי, חברתי ופוליטי שלהם לפעול בצורה מהירה למניעת הידרדרות. מעבר לכך, אנו מתמקדים בגורמים הבסיסיים המשפיעים על מגמות הצמיחה לאורך זמן. מדובר בדמוגרפיה, בטכנולוגיה ובהשקעות הריאליות שיקבעו בסופו של דבר את תוואי הצמיחה של המשק. עוד בטרם הגיעו לעולם תרופה וחסיון נגד נגיף הקורונה, כבר בשבוע הראשון של אוגוסט 2020 מדד ה-S&P500 צבר עלייה של כ-46% מנקודת השפל באמצע מרץ וחזר לרמה שלפני פרוץ הקורונה."

מה לגבי ההתפתחויות השנה?

"השנה המצב שונה. לאחר העליות החדות של השנים האחרונות, שוקי המניות היו 'בשלים' לתיקון מסוים השנה, רק שהתיקון הזה נכלל בתוך תגובת השווקים למלחמת רוסיה-אוקראינה המעט מפתיעה. כידוע, מחירי האנרגיה והסחורות עלו בחדות, חלו שיבושים נוספים בשרשרת האספקה הגלובלית, האינפלציה עלתה משמעותית והבנקים המרכזיים עברו לתהליך של העלאה בריבית. עד כה, שיא התיקון היה באמצע יוני, עם ירידה של מעט מעל ל-30% ב-S&P500 יחסית לרמה הגבוהה ביותר שנרשמה לקראת סוף 2021. בינתיים, יולי 2022 כבר התאפיין בהתאוששות נאה בשווקים, אולם מוקדם לקבוע שראינו את נקודת השפל."

מתי אתה מעריך שתהיה התאוששות של ממש בשווקים?

"קשה, ולמעשה בלתי אפשרי, לתזמן את השווקים. אולם אני מאמין שבטווח של כשנתיים מהיום נראה בשווקים התאוששות נאה."

ת.ז.

אבישי קרואני - מנכ"ל "פעילים ניהול תיקי השקעות"

גיל ומצב משפחתי: 55, נשוי + 2.

מקום מגורים: גבעתיים.

השכלה: תואר שני במנהל עסקים, בעל רישיון ניהול תיקים.

תפקידים קודמים בולטים: סמנכ"ל שיווק בפעילים, מנהל מערך היועצים בבנק הפועלים.

תחביבים: ספורט אקסטרים, צניחה חופשית, טראקים עם משפחה וחברים, לימודי טיס.

דמות מעוררת השראה: דוד בן גוריון.

חלום שרוצה להגשים: להמשיך בטרקאים בעולם.

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך: הטסטי סולו (ללא מדריך) מטוס ססנה.

שיחקתי כדורגל בהפועל ראש העין.

קפצתי באנג'י בניו זילנד.

בהם נתקלתי כמנהל: איך גם לשמור על בריאות העובדים וגם על העסק. איך ממשיכים להניב תשואות אופטימליות ללקוחות גם בזמן משבר מסוג תקדימי. לשמחתי, עברנו את זה בשלום מכל הבחינות האלו. השכלנו לפעול בשוק בניגוד למגמה ועל אף הירידות החדות הגדלנו את החשיפה המנייתית, דבר שהוכיח את עצמו והניב תשואה יפה מאוד ללקוחות."

כשיש משבר בודקים לקחים מההיסטוריה

שוק ההון רווי עליות וירידות, וכדי להתמודד עם כבר מסביר קרואני כי: "הדבר הראשון שאנחנו מדגישים ללקוחות בזמן משבר הוא הלקחים מההיסטוריה. מחקרים רבים הראו

ל א כל אחד מצליח להתחיל מלמטה ולהגיע עד למעלה. אחרי שלושים שנה בבנק הפועלים, אבישי קרואני יכול לזקוף לזכותו התחלה כיועץ השקעות בסניף בנק וטיפוס עד לכיסא המנכ"ל של "פעילים ניהול תיקי השקעות" - מהחברות המובילות בישראל בתחום ניהול תיקי ההשקעות. כששואלים אותו איך גומאים מרחק גדול כזה הוא עונה שקודם כל צריך לאהוב מאוד את התחום בו עוסקים.

"מעבר לכך", הוא מוסיף, "צריך להסתכל כמה צעדים קדימה, לחפש אתגרים ניהוליים ומוקדי השפעה ולעשות את הכי טוב שאתה יכול בכל תפקיד. אישית, מאוד התחברתי לתחום ייעוץ ההשקעות בגלל הדינמיות של המקצוע. כל יום בשוק ההון הוא יום חדש. זה שוק שכל הזמן מתפתח, ולכן מתאים לעבודה עבור אנשים סקרנים. לצד זה, עבודה עם אנשים היא דבר שמתאים לי. כך שאני מאמין שמה שהוביל אותי עד למנכ"ליות בסופו של דבר זה השילוב של אהבת המקצוע וניהול אנשים."

ב"פעילים" אתה מנהל עובדים רבים. מהם עקרונות הניהול שלך?

"עיקרון ראשון הוא שאנחנו עובדים כצוות. העיקרון השני הוא לעודד חופש מחשבתי ורעיוני שיאפשר לכל עובד להביע דעות ולהציע הצעות השקעה שיראו לו מתאימות. כמנכ"ל, חשוב לי להקשיב לדעות השונות ולהוביל להחלטות תוך התחשבות במידת ההסכמה שנוצרה בדיונים. אני מעודד פרו-אקטיביות, יצירתיות והעלאת רעיונות חדשים. אני מאמין שמנהיגות אפקטיבית היא כזו המשלבת את החברתי עם המשימתי. לכל מנהל יש צדדים משימתיים וצדדים חברתיים ואם הוא מצליח לשלב את שניהם לאורך זמן - הוא יהיה מנהיג אפקטיבי. עם זאת, חשוב לשלב אותם נכון: כשאתה יותר מדי חברתי - אתה פוגע בסמכות שלך וכשאתה יותר מדי משימתי - אתה עלול לפגוע ביחסי העבודה. שילוב מדויק של השניים מביא למצב שבו אתה משיג יעדים גבוהים יחד עם החיוך של העובדים."

מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעיניך?

"בזמני משבר ובנקודות פיתול בהן החברה עושה מהלכי צמיחה אסטרטגיים. אז באים לידי ביטוי היכולות הניהוליות, המתפתחות לכיוון הנהגה. כשהעובדים, הלקוחות והספקים מאמינים בך וביכולתך לקחת את החברה ואותם מנקודה א' ל-ב' והולכים אחריך, עם כל הקשיים, אתה יודע שאתה מנהיג. בכל המשברים איתם נאלצתי להתמודד במסגרת תפקידי הייתי צריך לנהל את העובדים לצד ניהול הקשר עם הלקוחות. קור הרוח והשלווה הפנימית עזרו לי בניהול המשברים ובהקניית ביטחון לעובדים וללקוחות כאחד."

ספר על אתגר גדול אותו צלחת כמנהל.

"נמשיך עם משברים: ההתנהלות בקורונה. העובדים היו צריכים להתמודד עם שני אתגרים גדולים: אתגר המגפה, על תחושת הביטחון האישי שנפגעה אצל כולם, והצורך לצלוח את המשבר הפיננסי עם הלקוחות. שילוב שני המשברים האלו הביא למצב קיצוני במיוחד, גם בתחושות העובדים וגם בתחושות הלקוחות. זה אחד האתגרים הכי גדולים

ההמצאה הישראלית לדירוג אנליסטים על פי ביצועיהם

השקעה לא מוצלחת הסתברה כדבר המועיל ביותר שאורי גרינבאום עשה עבור הקריירה שלו. היא הניעה אותו להקים את TipRanks - חברה המנתחת ביצועים של אנליסטים, שמשרתת כיום את השחקנים הבכירים ביותר בשוק ההון העולמי | אסף לבנון



צילום: איתן טל

אורי גרינבאום

אורי גרינבאום הגיע להקמת חברת פינטק בינלאומית לגמרי במקרה. במקור הוא בכלל מהנדס תוכנה. ב-2011, בזמן שעבד בחברת מחקר אלגוריתמיים, שעסקה בתחום החתימות הדיגיטליות, ראה המלצה של אנליסט להשקעה במניה של חברה אמריקאית. ההמלצה המשכנעת הובילה אותו להשקיע - ואז לראות את המניה צונחת ל-60% בשנה שאחרי. התסכול הוליד רעיון מבריק: מערכת לניטור אנליסטים המציגה מי מהם קולע למטרה ומי מפספס. בתחילה הוא ישב והכין ידנית טבלת אקסל ארוכה, שאכן גילתה שאותו אנליסט שעליו הסתמך טועה לא מעט. בשלב הבא החליט לעשות מזה מוצר של ממש וחברה שעומדת מאחוריו. כך קמה "טיפרנקס" (TipRanks). "לא היו לי אספירציות לנהל חברה. חיפשתי אחרים שחשבתי שיותר יתאימו לתפקיד אבל הדברים קרו", הוא אומר. "הקמנו, גייסנו כסף ולפני שהבנתי מה קורה - ניהלתי חברה עם אנשים. בדיעבד, אני שמח שלא הבאתי מישהו אחר לנהל במקומי. כשהתחלנו פניתי לכל מי שהכרתי וחשבתי שיוכל לעשות עבודה יותר טובה ממני - אבל לא הצלחתי למצוא אף אחד שחשב שיש לזה סיכוי. תוך כדי כבר הכנתי מצגת ודמו ומצאתי עצמי מנהל חברה. יזמים רבים שלא הקימו חברות בעבר נוטים לחשוב שהם לא יכולים לעשות את זה וגם אצלי חוסר הביטחון שידר לי שאני לא מסוגל. הניסיון הראה לי שכל אחד יכול לעשות את זה אם הוא באמת רוצה".

כמו מערכת בלומברג למשקיעי ריטייל

הרצון של גרינבאום הביא את "טיפרנקס" להשיק ב-2014 מוצר חדשני שכיום בשימוש של 3 מיליון לקוחות וקרוב ל-100 גופים פיננסיים בינלאומיים, כמו Morgan CIBC, Stanley, Nasdaq ורוב הגופים הפיננסיים הישראליים. לחברה 120 עובדים, מתוכם 80 בישראל. "מה שניסו לעשות זה לקחת מערכת בסגנון 'בלומברג', המיועדת למשקיעים מוסדיים, ולהציע מערכת מחקר מקבילה למשתמשי ריטייל: מידע ייחודי רב המוצג בצורה ויזואלית ופשוטה", מסביר המנכ"ל. "מה שמייחד אותנו ובנה אותנו זה השקיפות לה זוכים המשתמשים. המערכת מראה מה כל אנליסט, בלוגר ומוביל דעה אומר בתחום הפיננסיים על כל מניה בעולם וכמה הוא צדק היסטורית. אנחנו עושים זאת על ידי ניתוח מידע פיננסי בעזרת טכנולוגיית עיבוד שפה מהרבה מאוד מקורות טקסטואליים. כך אנו מייצרים תובנות עבור שוק ההון, כשהשאיפה היא להיות כלי המחקר המרכזי והמשמעותי ביותר עבור משקיעי ריטייל. מכיוון שאנחנו הראשונים שעשו את זה בעולם - הפכנו להיות הסטנדרט של וול סטריט לדירוג אנליסטים. קודם הייתה להם מערכת דירוג שבנויה מפידיבק של משתמשים ולא כזו המבוססת דאטה, כמו שלנו. עכשיו אנליסט מדורג לפי הביצועים שלו ולא על סמך החיך שלו. הגענו למצב שחברות אשר מוציאות מכרזים לבנקי השקעות בארצות הברית דורשים כתנאי סף שהאנליסטים שלהם יהיו מדורגים ב-20% העליונים בטיפרנקס".

יצא שההשקעה הגרועה שלך בסופו של דבר הניבה תשואה מופלאה. מתי ידעת שהצלחת?

ת.ז.

אורי גרינבאום - מנכ"ל ומייסד TipRanks
גיל ומצב משפחתי: 44, נשוי + 3.
מקום מגורים: תל אביב.
השכלה: תואר ראשון בהנדסת מחשבים מהאוניברסיטה העברית, MBA עם התמחות בשיווק מאוניברסיטת תל אביב.
תחביבים: נגינה, אופניים וביג'י סדרות עם הילדים שלי.
דמות מעוררת השראה: "המשרד שלנו מלא בתמונות וציטוטים של אנשים מעוררי השראה מעולמות הספורט, המדע והרוח. אבל בסופו של דבר מי שהכי מעוררת אצלי השראה זו אימא שלי שבכל סיטואציה שישמו אותה היא תשמור על קור רוח, המור ואופטימיות".
חלום שרוצה להגשים: רוב החלומות שלי הם סביב עולמות האנרגיה הירוקה.
משהו שאנשים לא יודעים עליך: התחלתי ביזמות בגיל 11. קטפתי את כל הסברים שהיו במבשרת ציון ומכרתי אותם ליד המכולת השכונתית. הרווחתי 16 שקל וזה היה הכסף הכי מתוק שהרווחתי בחיים שלי.

במיוחד זוכר שבסוף 2014 בגמר המונדיאל בהפסקה שלפני הבעיטות עונשין בין ארגנטינה וגרמניה עלתה פרסומת של בנק פועלים שדיברה על ההטמעה של TipRanks עם הלוגו שלנו ואני ואשתי שפשפנו את העיניים".

כמי שלא ניהל קודם לכן, כיצד אתה מתמודד עם רגעי משבר?

"אחרי עשר שנים מתרגלים למשברים. יש כאלו כל יום. יזמים, שהם גם פרנואידים מטבעם, ימציאו לעצמם משברים גם כשאין". העובדה שיש לי שיח פתוח עם שכבת ההנהלה בחברה והמשקיעים מקלה על הכל. למזלי, יש לי שותף לעסק שהוא דומיננטי מאוד בחיים שלי - גלעד גת. אני מבלה איתו לא פחות זמן ממה שאני מבלה עם המשפחה שלי. כמנכ"ל הרבה פעמים אתה מרגיש מאוד בודד וחש שאף אחד לא מבין את התמונה כמון. להביא שותף חזק שאתה סומך עליו יכול להיות הבדל משמעותי בין יזם שיצליח ליזם שלא".

ולסיום כאנליסט של אנליסטים - היה אנליסט של העסק שלך: מה יקרה איתו ב-2023?

"טיפרנקס בנויה משני ערוצים. הראשון הוא העבודה מול בנקים (B2B) זה חלק שקל יותר לנבא, עסקאות לוקחות בין שנה לשנתיים ואנחנו כבר יודעים בוודאות יחסית גבוהה מה הולך להיחתם בשנה וחצי הקרובות והערוץ צומח ב-40% 50% מדי שנה. בערוץ הישיר לצרכנים (B2C) אנחנו עושים מהלך רחב של גלובליזציה ומתכננים להיכנס לארבעה שווקים חדשים בשנה, קשה מאוד לדעת מראש כמה ואם בכלל נצליח בכל אחד מהשווקים. ההערכות הסבירות הן שנראה שם צמיחה של 70%-50% במספר המנויים שלנו בשנתיים הקרובות".

המהפכה של "נוי השדה" לטובת החקלאים והצרכנים

נוי הדס יצאה לדרך עצמאית לפני כעשור וכנגד כל הסיכויים הקימה את הרשת המצליחה "נוי השדה", המשווקת פירות וירקות מהחקלאי ישירות לצרכן. היא מאמינה שמנהלת צריכה לשמש דוגמה לעובדים ולא מהססת לעמוד גם מאחורי הקופה. "כשהמנכ"לית מגיעה לסניף ונכנסת לנעליים של העובדים, זה מקרב" | נטלי שרון

החלטה ניהולית מורכבת שהסתיימה כהצלחה

"כשפותחים עסק, הכי חשוב זה החזון, להבין מה הערך המוסף שאני מביאה ללקוח שלי, איזה פתרון אני מציעה לו שהוא יותר מאחרים או שלא קיים עדיין בשוק. בתור מנהלת ויזמית, זה מה שאמור להנחות אותי", מסבירה הדס.

את החזון שאיתו יצאה לדרך, היא מגשימה לכל אורך הדרך. לאחרונה, פתחה סניף אאוטלט חדש לרשת בצומת ירקונים בפתח תקווה.

ת.ז.

נוי הדס - מייסדת ומנכ"ל רשת "נוי השדה"
גיל ומצב משפחתי: 31, נשואה + 3.

מקום מגורים: סביון.

השכלה: תואר ראשון בפסיכולוגיה וקרימינולוגיה.

תחביבים: קריאה, פינג-פונג, שולחן.

חלום שרוצה להגשים: להיות שרת החקלאות של ישראל.

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- מנגנת בפסנתר.

- בעלת רישיון ג' למשאית.

- הפרי האהוב עליי הוא אנונה.



נוי הדס

ע 12 סניפים ואתר און-ליין מהחזקים בישראל המגלגלים יחד כ-150 מיליון שקלים בשנה, נוי הדס נשארה עם שתי רגליים יציבות על הקרקע ולא שוכחת מאין באה. את התפיסה הניהולית שלה רכשה מהשטח ומיישמת על עצמה את הנהלים שהיא שואפת להקנות לעובדים שלה. "ככה העובדים יונקים את ה-DNA של מה שאני מנסה להעביר ללקוח ומבינים שהתפקיד שלהם הוא חשוב. כל עובד הוא שגריר של העסק וצריך להתייחס אליו בצורה הכי מחבבת ומקצועית, כדי שיעביר ללקוח הסופי את חוויית הקניה שאני שואפת לייצר בחברה".

הדס מכירה מקרוב את הקשיים והאתגרים של החקלאות הישראלית, כבת למשפחת חקלאים, דור שלישי. בנוסף לפעילות העסקית היא חקלאית בעצמה ומגדלת 120 דונם של תות שדה באבן יהודה. מתחילת דרכה העצמאית ועד היום, היא פועלת ונאבקת את מאבקם של החקלאים כדי לייצר מציאות אחרת. "אנחנו עובדים בשוטף עם למעלה מ-250 חקלאים ברחבי הארץ ומעסיקים 330 עובדים. כל העובדים שלנו בחברה, כולל שליחים, קופאים ונהגים הם עובדים אין-האוס של החברה, אין לנו מיקור חוץ. כך השליטה נשארת אצלנו בכל השרשרת הניהולית. הרעיון שסביבו הוקמה רשת "נוי השדה" הוא פירגון לעסקים מקומיים ולחקלאים. אני מאמינה שהלקוחות שלנו מרגישים את ה-DNA הזה ונהנים לרכוש אצלנו".

מנהיגה צריכה לקחת אחריות

הדס מסבירה כי מנהלת טובה שהיא גם מנהיגה, זקוקה ל"ראייה מרחבית, חזון ברור וראייה לעתיד לפני הכל. צריכות גם להיות לה תכונות של יזמית, כשהחשובות שבהן היא לקיחת אחריות וחריצות-לא לדחות שום דבר שאפשר לעשות היום. אני אף פעם לא נחה על זרי הדפנה, תמיד חושבת איך להשתפר, להתייעל ומאתגרת את עצמי בלהביא את הדבר הבא", היא אומרת ומציינת שהיא תמיד מחזיקה בכיס האחורי את תוכנית הפעולה הבאה של העסק. "חשוב להיות חדשניים, לרוץ קדימה ולא להתיימש. התמדה היא שם המשחק".

שירות הלקוחות שטרף את הקלפים

הדס מתגאה במערך שירות הלקוחות של "נוי השדה", המבוסס על מערכת ההפצה הלוגיסטית מהמתקדמות בשוק. "אלו מערכות שפותחו במיוחד עבורנו כדי לתת מענה מהיר ואיכותי של ליקוט תוצרת והגעה בזמנים. פיתחנו קו חלוקה מוצלח במיוחד של משלוחים לפנות בוקר. מזמינים את המשלוח עד 23:00 בלילה, והוא מחכה ליד הדלת עד שבע בבוקר ואפשר להתחיל את היום. הקונספט תפס תאוצה כי הוא מתאים למי שרוצה להתחיל לבשל על הבוקר או לקבל את המשלוח לפני שהוא יוצא לעבודה". כדי להשלים את חוויית הקנייה, "נוי השדה" הרחיבה את מגוון המוצרים ומציעה כעת ללקוח גם מוצרים נלווים המשלימים את הקנייה והחווייה. "מעבר לפירות וירקות, אנחנו מוכרים גם לחמים, גבינות, מוצרי מעדנייה וכלי מטבח. ההעדפה היא כמובן לספקים מקומיים ולתוצרת מקומית, זה היה ונשאר החזון שלנו".

"שירות הלקוחות של החברה זמין ללקוח ללקוח כמעט 24 שעות ביממה. זה לא היה מקובל בשוק הפירות והירקות. אנחנו מתייחסים לכל תפוח בכבוד הראוי כאילו היה דבר יקר ערך. כל תקלה מטופלת במלוא תשומת הלב ואנחנו שומרים על סטנדרט גבוה גם ביחס ללקוח וגם במהירות הטיפול בפנייה".

הדס מציינת כי שירות הלקוחות של החברה זמין ללקוח כמעט 24 שעות ביממה. "זה לא היה מקובל בשוק הפירות והירקות. אנחנו מתייחסים לכל תפוח בכבוד הראוי כאילו היה דבר יקר ערך. כל תקלה מטופלת במלוא תשומת הלב ואנחנו שומרים על סטנדרט גבוה גם ביחס ללקוח וגם במהירות הטיפול בפנייה".

"מועדון הלקוחות של החברה היה אחד הכלים החשובים שהביא את העסק לאן שהוא היום, צבירת נקודות בכל קנייה שיצרה נאמנות גבוהה, והרגשה של בית עבור הלקוח, שיש על מי לסמוך".

"הסניף הזה הוא בשורה צרכנית ומיזם חברתי שבו לקוחות יכולים לרכוש תוצרת ישראלית איכותית במחירים מוזלים, 24 שעות ביממה. זה היה כיוון חדש ושונה שהמשמעות שלו היא לקחת את הרשת למרחב חדש של פעילות. ההחלטה לפתוח את הסניף הייתה מורכבת. העסק מתבסס על חנויות פרימיום עם התוצרת הכי איכותית ולפתוח חנות של 1,000 מ"ר במטרה למכור תוצרת ישראלית במחירים נמוכים, הצריך חשיבה אחרת. כשהבנו שתרומה לחקלאות הישראלית והגשת המוצרים לכלל הקהל היא חשובה יותר, החלטנו ללכת על זה".

הסניף החדש בירקונים הסתמן במהרה כהצלחה מסחררת וכיום מדברים בחברה על הקמת ארבעה סניפי אאוטלט נוספים ברשת. "בדיעבד, למרות החשש, זו הייתה החלטה נכונה שאני מאוד גאה בה. היא לימדה אותי לקחת סיכונים, גם כשלא תמיד יודעים אם זה הדבר הנכון לעשות. כל יזם צריך לדעת שהוא מסכן משהו בשביל האפשרות להצליח בגדול".

הייתה לך שנה מוצלחת במיוחד, מה התחזית הכלכלית שלך ל-2023?

"כיום יש לנו 12 סניפים והצפי שלנו לפתיחת שישה סניפים נוספים בשנה הקרובה.

מחזור המכירות של החברה עומד כרגע על 150 מיליון ש"ח, אנחנו צופים גידול משמעותי בפעילות העסקית של הסניפים ושל אתר משלוחי האון-ליין שלנו ואני מאמינה שבשנה הבאה נגיע ל-200 מיליון ש"ח. החלום שלי הוא להגיע מהיום להיום לכל עיר בישראל ולקדם את החקלאות כמה שיותר, גם בכנסת, גם באמצעות "נוי השדה" וגם בתקשורת".

"מנהיגות היא לא לתת לרוח הנושבת בחוץ לבלבל את הדרך"

את פירמת בנקאות ההשקעות "מור-לנגרמן" ייסדו אתי לנגרמן ואורי מור לאחר שורה של תפקידי מפתח בשוק ההון ובגופים פיננסיים. עם רקורד מרשים שצברו בעולמות הפיננסים והנדל"ן, הם מסייעים כעת ללקוחות לממש אסטרטגיות גיוס. "את המודל שהבאנו לשוק, לקח לנו שנים לבנות" | נטלי שרון

צילום: סם צחקוב
לנגרמן: "אנחנו חיים בעולם שמשתנה כל יום ובשנה האחרונה היו טלטלות רבות. בתחום שלנו, צמיחה של השווקים משפיעה מאוד על מצב הרוח של המשקיעים. נאלצנו למצוא חלופות ולהציע מקורות נוספים לגיוס כספים, כדי לפצות על המקומות שחוו משבר". מור מוסיף: "החוב מקבל יותר נפח בימים בהם Equity קשה לגיוס. בתקופת המשבר הבאנו ערך מוסף למשקיעים ולמממנים, יש לנו יכולת



אתי לנגרמן

אורי מור

בראש שורת ההצלחות של מור-לנגרמן נמצא המשאב האנושי, שהוא מקור לגאווה בחברה. "אנחנו לוקחים את הלקוח למסע ולא ליעד חד פעמי. בדרך הזו, סיכויי ההצלחה הם גבוהים יותר, בעיקר בזכות ההתאמה הבינאישית של שני הצדדים שנלקחת בחשבון כשאנחנו מובילים עסקה".

לנגרמן ומור מאמינים שהנוכחות של המנהל בארגון היא זו שתכתוב את האנרגיה הארגונית כולה. "מנהל צריך להבין את ההשפעה שלו על הסביבה שלו. איך שאנחנו כמנהלים נכנסים לחדר, זה מה שמייצר את התוצאה. זה הופך להיות חלק מה-DNA הארגוני והופך לחלק מהדרך", אומרת לנגרמן. "להיות מנהיגה זה כל הזמן להסתכל החוצה, לראות לאן הסביבה הולכת ולקחת את היתרונות שלנו לתוך הסביבה החדשה כדי לייצר הזדמנויות חדשות".

ת.ז.

אתי לנגרמן - שותפה ומייסדת מור-לנגרמן בע"מ
גיל ומצב משפחתי: 52, נשואה + 2
מקום מגורים: תל אביב.
השכלה: תואר ראשון ושני במנהל עסקים עם התמחות במימון מאוני' בר אילן.
תפקידים בולטים: 20 שנות ניסיון במערכת הבנקאית במגוון תפקידים בהם מנכ"לית בנק דיסקונט למשכנתאות, מנהלת אשראי בחטיבה המסחרית בבנק לאומי ושותפה להקמת הפעילות המסחרית בבנק ירושלים.
תחביבים: ים, ספורט וכמה שיותר חו"ל.
חלום שרוצה להגשים: "אני מאמינה בחתירה להגשמת חלומות היום ולא מחר. החיים הם כאן ועכשיו".

ת.ז.

אורי מור - שותף ומייסד מור-לנגרמן בע"מ
גיל ומצב משפחתי: 51, נשוי + 5.
מקום מגורים: קריית אונו.
השכלה: תואר ראשון ושני בכלכלה מאוני' באר שבע.
תפקידים בולטים קודמים: סמנכ"ל השקעות קופות הגמל של הבנק הבינלאומי, סמנכ"ל השקעות הלמן אלדובי, סמנכ"ל כספים mcs, יו"ר ועדת השקעות אקסלנס, חבר ועדת השקעות פניקס, יו"ר דירקטוריון מ. אביב.
תחביבים: כדורסל, שחמט, קריאה של ספרי ביוגרפיה והיסטוריה.
חלום שרוצה להגשים: "אני אדם פרקטי. מנסה להגשים את החלומות בחיי היום יום".

נגישות גבוהה גם בימים קשים. מצאנו אוזן קשבת גם במקומות סגורים, בין היתר בגלל מערכות היחסים ארוכות הטווח שבנינו".

ביסוס ההון האנושי בתוך החברה ומינוף מערכות היחסים העסקיות שטיפחו לאורך שנים בתפקידים השונים, מאפשרים למור-לנגרמן לברור את עסקאות החברה בקפידה. מסביר מור: "אנחנו לוקחים אחריות על הדברים. אם אנחנו לא מאמינים בעסקה - לא נתקדם. האנליזה הקפדנית שאנחנו מבצעים ובניית תמהיל העסקה הנכון, מעניקים למממנים הרבה ביטחון. אנחנו מלווים את הלקוחות והגופים המממנים לכל אורך הדרך. העסקה רק מתחילה ביום שגויס הכסף, אנחנו נהיה שם גם ארבע וחמש שנים קדימה, לפעמים באופן ממש אינטנסיבי ולפעמים ברקע. אנחנו שם כל הזמן ויש לזה כוח מול הגופים".

ONE STOP SHOP

שילוב הניסיון והרקע של לנגרמן ושל מור מאפשר ראייה כוללת של צרכי החברה ומתן פתרון שלם. לנגרמן הגיעה עם ניסיון רב בבניית עסקאות חוב בכלל ובנדל"ן בפרט ומור הגיע עם ניסיון רב בעולם האקוויטי, פרטי וציבורי. בהתאם, גויסו לפירמה צוות של עובדים מקצועיים הכוללים אנליסטים ומנהלי עסקים בתחום החוב ובתחום האקוויטי. "את מור-לנגרמן בנינו כך שתדע לתת פתרון מקיף והוליסטי לחברה בבואה לתהליך המימון, כך שבתוך הצוות ישנם אנליסטים של חוב ושל אקוויטי וצוותים מנוסים בתהליכים פרטיים או ציבוריים בארץ ובלונדון", הם מסכמים.

מודל ייחודי לבניית עסקאות

מודל העבודה הייחודי של מור-לנגרמן נבנה כדי לתת מענה חדשני לתהליכי גיוס הון ומימוש אסטרטגיות גיוס. הפירמה מעניקה ליוזם ללקוחות החברה החל מבניית העסקה, דרך זיהוי המממנים והמשקיעים ועד לסגירת עסקאות ההשקעה והמימון. "את המודל שהבאנו לשוק לקח לנו שנים לבנות. בנינו מוצר שיש עליו קונצנזוס שהוא לא קיים בשוק", מסביר מור.

מור-לנגרמן פוגשים חברות בשלב שבו הן מבינות שהן צריכות מימון. "המשקיעים שלנו הם משקיעים מוסדיים, בנקים או קרנות. כאשר אנחנו פוגשים חברות, בשלב הראשון אנחנו בוחנים האם הן מתאימות למשקיעים שלנו, באמצעות צוות אנליסטים שמאפיין את הצרכים שלהן", הם מסבירים. "אחרי שהשלמנו בדיקת נאותות, אנליזה ובנייה של מסמך ההשקעה, אנחנו מסמנים מספר משקיעים רלוונטיים בהיבט של גודל העסקה והתחום ופונים אך ורק אליהם. הכנת המסמך הממוקד על ידי אנליסטים מיומנים עם עשרות שנות ניסיון והפנייה לגופים מצומצמים ומאוד מאוד רלוונטיים - זו הייחודיות שלנו. כחלק מהתהליך, אנחנו גם נכין את החברה לאופן הדיאלוג עם המשקיעים הרלוונטיים וכיצד מצפה המשקיע לראות את מערכת היחסים עם החברה ביום שלאחר ההשקעה".

מה היה האתגר הגדול ביותר שלכם בשנה החולפת?

מה הופך מנהל למנהיג ודוגמה עבור העובדים שלו?
"החלטות אמיצות. לא לתת לרוח הנושבת בחוץ לבלבל את הדרך, יש מטרה והולכים כדי להגיע אליה". מור מוסיף כי כאשר המטרות הן ברורות, מייצרים סביבה מתאימה שגעה לכיוון המטרה ומתאימים את הדרך לעולם המשתנה. "אנחנו לא מתנהלים בעולם אלא מנהלים את דרכנו. המטרות האסטרטגיות הגדולות לא אמורות להשתנות, וברגע שהמטרות ברורות - כל הסביבה והעובדים מתארגנים בהתאם".

עוד הם מציינים כי שיתוף הוא כלי מרכזי ברתימה של עובדים ומנהיגות. "אנחנו משתפים את הצד השני בתהליך החשיבה ונותנים הרבה ערך למה שיש לאנשים סביבנו להגיד", מסבירה לנגרמן ומציינת כי נדרש איזון בין הארגון לסביבה שבו הוא פועל כדי לא לאפשר לאירועים חיצוניים להוריד את המוטיבציה ומצב הרוח של הצוות.

"קרן גרניט - ממשרדה בהרצליה לצמרת דירוג קרנות הגידור העולמי"

מודלים חכמים שפיתחה קרן הגידור גרניט, מגובים בשנים של ניסיון ומחקר ופיתוח, מאפשרים לה להציג תוצאות יוצאות דופן גם בתקופות משבריות בשווקים. בשיחה עם שלושת מנהלי הקרן הם מספרים על הגישה שלהם להשקעות וכיצד היא הביאה אותם להיות שם דבר בתעשיית קרנות הגידור. "מבחינתי, זו חברה שיש לה מוצר מדהים ופוטנציאל גדול, חברה פיננסית מקומית עם פוטנציאל בינלאומי משמעותי",

אומר המנכ"ל ג'וליאן אסוס | אסף לבנון

אנליסטים, מנהלי השקעות, בק אופיס ותפעול. זה גוף איכותי ומשימתי בו כל אחד ממוקד במה שהוא יודע לעשות הכי טוב. החברה מנוהלת בצורה חברתית-מקצועית, כשכל אחד תומך בשני: התפעול תומך במסחר, המסחר תומך בשיווק וכך הלאה. זו רוח המקום וזו רוח המפקד".

מאיזה רקע אתה הגעת?

אסוס: "התפקיד הראשון שלי בתחום היה כסוחר נגזרים בבורסה בפריז, זו גם ההתמחות המקורית שלי בשוק ההון, מה שעוזר לי מאוד בגרניט, כי כך רכשתי הבנה עמוקה בתחום המורכב הזה. נוח לי לנהל את החברה כשאני יכול לרדת לפרטים ולהבין לעומק איך הדברים מבוצעים - וזה לא טריוויאלי. רוב השנים כיהנתי בתפקידים ניהוליים בכירים בשוק ההון וניהלתי גופים גדולים ומשמעותיים וביניהם סהר ניירות ערך, גמול סהר, איי.בי.איי שירותי בורסה ומגדל בנקאות להשקעות. עוד כיהנתי כדירקטור בבורסה וכיו"ר איגוד הבורקים ובמהלך השנים לקחתי חלק פעיל בתהליכים משמעותיים, שעיקרם שיכלול והגברת התחרותיות בשוק ההון. כך שאפשר לומר שבמהלך כהונתי השונות בשוק ההון עסקתי במגוון תחומים והובלתי תהליכים רבים. את הניסיון שצברתי אני מביא לגרניט, מקום שמאפשר לי להביא לידי ביטוי את הידע שרכשתי במשך 30 שנה בשוק ההון, לעבוד בסביבה סופר מקצועית, עם האנשים הכי טובים, הגונים וכיפיים שאני מכיר. אנשים שאפשר להביא איתם תוצאות. הגעת לגרניט כי ראיתי לנגד עיניי חברה שיש לה מוצר מדהים ופוטנציאל גדול, אולי בפעם הראשונה בקריירה שלי אני מנהל חברה מקומית עם פוטנציאל בינלאומי משמעותי".

שמש: "החיבור שלי עם ג'וליאן מתחיל הרבה קודם. ב-1998 הצטרפתי לסהר ניירות ערך, כשג'וליאן היה המנכ"ל שלה. התמחיתי בתחום המסחר בנגזרים ועבדתי שם עד 2003. לסהר, כמו לגרניט, הגעתי עם הסטנדרטים שרכשתי בזמן שירותי הצבאי: עבודה סדורה ומאורגנת, ברמה גבוהה ומבלי להתפשר על פסיק. גם כשבנינו את הקרן זה היה כך, פחות 'יהיה בסדר' והרבה יותר חשיבה ותכנון. כשעשינו את המעבר מחברת נוסטרו לקרן גידור עשינו הכל לפי הספר, בסטנדרטים הכי גבוהים ותוך הסתכלות ברורה החוצה. התשתית שהקמנו נועדה לענות על צרכיהם של משקיעים מתוחכמים, ישראלים וזרים, במוצר אלטרנטיבי איכותי. גם כיום, תחת הנהגתו של ג'וליאן, אנחנו ממשיכים כל העת בביסוס ובפיתוח התשתית, כך שתוכל לתמוך בצמיחתה העתידית של החברה".

גלר: "כיום הקרן פועלת בעיקר בחו"ל וזה המקום בו הניסיון שלי במסחר בארצות הברית עזר מאוד. הבאתו של ג'וליאן הייתה תהליך טבעי בהתפתחות העסק. בהתחלה מנשה ואני הובלנו את כל התהליך, הבאנו את העסק לרמה גבוהה

חברה של 12 איש שמתנהלת כמו יחידת עלית

כאחת מחלוצות קרנות הגידור בישראל, כמעט שאפשר לשכוח שגרניט החלה את דרכה כחברת נוסטרו בשם גרניט מכשירים פיננסיים. שמש הקים אותה ב-2003 ושנה לאחר מכן צירף אליו את גלר, שעבד כסוחר נגזרים בוול סטריט. "בשנים הראשונות ההתמקדות שלנו הייתה בשוק הנגזרים הישראלי", נזכר שמש "באותה תקופה היינו גוף משמעותי מאוד במסחר באופציות בארץ, צברנו ניסיון רב והשגנו תוצאות מוצינות. אחרי המשבר של 2008 והירידה בהיקפי המסחר בבורסה המקומית, הרגשנו קצת כמו פיל בחנות חרסיה ושינינו את תפיסת המסחר. מגוף שעוסק במסחר יומי התחלנו לפתח מודלים למסחר המבוסס על פרקי זמן מעט יותר ארוכים, כאן הרקע של אורי במסחר ובסטטיסטיקה נכנס למשוואה. החל משנת 2009 הוביל אורי את בניית המודל שלימים הפך הבסיס לקרן הגידור שלנו. מאמצע 2010 התחלנו לסחור בעזרת המודל שפיתחנו ולאחר כשנתיים, בהם נוכחנו שהתוצאות מרשימות ועקביות וסטיית התקן (התנודתיות) נמוכה, הבנו שמה שאנחנו עושים יכול להתבצע בהיקף גדול משמעותית ולהוות בסיס להקמת קרן גידור. לצורך הקמת הקרן חברנו לבית השקעות שווייצרי, שהפך להיות שותף אסטרטגי שלנו בגרניט ולקוחותיו היו למשקיעי העוגן של הקרן. את גרניט אלפן קפיטל פנד (GACF) הקמנו באוקטובר 2013, כשמהרגע הראשון המטרה שעמדה לנגד עינינו הייתה בניית גוף שיביא לידי ביטוי את המקצועיות שלנו ואת הניסיון הרב שצברנו במהלך השנים. אופיים של משקיעי החברה והשותף האסטרטגי חייב אותנו לבנות את הפירמה ואת הקרן בסטנדרטים בינלאומיים, הגבוהים ביותר בתעשייה, דבר שלימים הפך אותנו לשחקן מוערך בעולם בקטגוריה שלנו".

כך, בעוד שאר הקרנות שקמו בישראל התמקדו בהשקעות בשוק המקומי - קרן גרניט, מתחילת דרכה, ניהלה אסטרטגיה בשווקי חו"ל, ולכן גם שמה דגש על קהל משקיעים בינלאומי. היה זה צעד טבעי לאור ניסיונם הרב של המייסדים במסחר בחו"ל ולאור יכולותיהם לבנות את מודלי המסחר של הקרן המוכיחים את תקפותם בשווקים גלובליים.

"מנשה ואורי השכילו לעשות את המעבר ממסחר אינטנסיבי באופציות בארץ למסחר בחו"ל", אומר אסוס. "הם ראו כי טוב והחליטו להקים קרן גידור. אני הצטרפתי בתחילת 2022 ומצאתי חברה של 12 איש הפועלת כמו יחידת עלית, בסטנדרטים ושיטות עבודה שמנשה הביא מניסיונו כקצין בסירת מטכ"ל ואורי מהניסיון שלו מוול סטריט. יש פה את מיטב האנשים שניתן למצוא בכל תחום פיננסי: סוחרים,

שנתיים האחרונות, גדושות המשברים הכלכליים - ממגפת הקורונה ועד המלחמה באוקראינה, הביאו לזעזועים גדולים בשווקים הפיננסיים, אך היו לקוחות שהשקעותיהם דווקא נשארו יציבות, ביניהם משקיעיה של "גרניט אלפן קפיטל פנד" (GACF) - קרן הדגל של חברת גרניט, הפעילה מ-2013. הקרן הוקמה על ידי מנשה שמש ואורי גלר, לכל אחד מהם למעלה מעשרים שנות ניסיון כסוחר אופציות וכמנהלי השקעות, אליהם הצטרף לאחרונה ג'וליאן אסוס, מנהל בכיר ומוערך בשוק ההון, המשמש כיום כמנכ"ל החברה. יחד הם מיישמים מודלי השקעה מתוחכמים שפיתחו, המצליחים לשמור על הון הלקוחות גם בתקופות סוערות.

"השנה בלטנו במיוחד על רקע מצב השווקים והסביבה המתאגרת, אבל התוצאות היציבות הן דבר שמאפיין את גרניט' מיום היווסדה" אומר מנשה שמש. "אנחנו גאים שכך היה בכל תקופות המשבר בתשע השנים שחלפו מיום הקמתה של הקרן, אם זה במשברים של 2018, כמובן בעת התפרצות הקורונה וכאמור גם בשנה הנוכחית". "ייעודנו", מוסיף שמש "הוא להפחית את הסיכון הכולל בתיקי לקוחותינו, על ידי גידור וניהול סיכונים בלתי מתפשר".

ג'וליאן אסוס: "המודל שלנו מנטרל את הצורך לנתח ולנסות לחזות כיצד ישפיעו התפתחויות גיאופוליטיות ומאקרו-כלכליות. מצד אחד המודל משקלל את מחירי האופציות, המבטאים כיצד כלל המשקיעים מנתחים את האירועים שקורים, מצד שני, אנחנו סוחרים לפרקי זמן קצרים מאוד. ההתמקדות שלנו באופציות הפוקעות אחת לשבע מאפשרת לנו להיות דינמיים, כשהמודל מתאים את הפוזיציה באופן תדיר לשינויים בשווקים. הגמישות ויכולת ההתאמה לשינויים בשוק מאפשרות לנו לתפקד היטב בכל מצב, מה שהוכיח את עצמו במשברים שחווינו בשנים האחרונות, וכך גם בשנים של עליות".

אורי גלר: "העבודה שעשינו לאורך השנים וההשקעה שלנו במחקר ופיתוח, הם הגורמים העיקריים שעזרו לנו במשברים האחרונים. כשהשקנו את הקרן היה לנו מודל אחד שכל האסטרטגיה הייתה מבוססת סביבו. לאורך השנים השקענו מאמץ, זמן וכסף ופיתחנו אסטרטגיות נוספות. היום אנחנו מנהלים שמונה תת-אסטרטגיות, שזה כמו שמונה חיילים שכל אחד שומר על כיוון אחר בגזרה וכל אחד מגיב לאויב שמגיע מהצד שלו. בקורונה תפקדנו מצוין כיוון שבשנת 2018 הוספנו תת-אסטרטגיה אחת ספציפית שמתפקדת היטב במצבי לחץ קיצוניים בשווקים - והיא הוכיחה את עצמה בזמן המגפה. עולם הנגזרים בו אנו פועלים מצריך גישה מולטי-אסטרטגית, כשכלל אסטרטגיה תפקיד שונה. יחד הן משרתות את האסטרטגיה הכללית ומאפשרות לה לתפקד טוב בכל מצב עולם".



צילום: סם יאחוב

ת.ז.

ג'וליאן אסוס - מנכ"ל גרניט
גיל ומצב משפחתי: 58, נשוי + 2.
מקום מגורים: תל אביב.
השכלה: תואר שני בבנקאות ובשוק ההון.
תפקידים קודמים בולטים: מנכ"ל מגדל בנקאות והשקעות, מנכ"ל איי בי איי שירותי בורסה.
תחביבים: צילום, שייט, בישול.
דמות מעוררת השראה: בנימין זאב הרצל.
חלום שרוצה להגשים: לחצות את האוקיאנוס בשיט מפרשים.
שלושה דברים שלא יודעים עליי:
 1. אם לא הייתי עוסק בהשקעות הייתי אדריכל.
 2. אני חובב חתולים אבל מגדל כלבה.
 3. אני מעדיף לצפות במופע בלט מאשר במשחק כדורגל.

ת.ז.

מנשה שמש - מייסד גרניט ויו"ר
גיל ומצב משפחתי: 52, נשוי + 2.
מקום מגורים: רמת השרון
השכלה: "סיימתי לימודי תואר ראשון בכלכלה וניהול, אך מעולם לא השלמתי את המטלות לקבלת התואר, מכיוון שבאותו זמן כבר נהלתי חברה".
תפקידים קודמים בולטים: "מנכ"ל גרניט מזה כעשרים שנה".
תחביבים: פוקר, יין, הפועל פתח תקווה.
דמות מעוררת השראה: אשת, ליז.
חלום שרוצה להגשים: לגדל ענבים ולייצר יין.
שלושה דברים שלא יודעים עליי:
 1. בגיל 12 השתתפתי בחצי מרתון תל אביב.
 2. מתרגש בסרטים רומנטיים.
 3. אחרי הצבא ניהלתי בית אריזה לפרי הדר.

ת.ז.

אורי גלר - מייסד גרניט ומנהל השקעות ראשי
גיל ומצב משפחתי: 45, נשוי + 3.
מקום מגורים: הרצליה.
השכלה: תואר שני במנהל עסקים.
תפקידים קודמים בולטים: סוחר בכיר בחברת נוסטרו.
תחביבים: סקי, גלישה, טרקים.
דמות מעוררת השראה: איזי אנגלנדר.
חלום שרוצה להגשים: להרחיב את מגוון האסטרטגיות בקרן לעוד תחומים בשוק ההון.
שלושה דברים שלא יודעים עליי:
 1. למדתי חמש שנים בבית ספר דתי.
 2. באוניברסיטה הקמתי סטארט-אפ בתחום המסעדות באינטרנט.
 3. גרתי במינסוטה 8 שנים.

החלטות ההשקעה אינן תלויות בגחמותיו של מנהל ההשקעות

כיום סוחרת גרניט עבור לקוחותיה - רובם ככולם משקיעים כשירים - במוצרים נזילים בחו"ל, בעיקר אופציות וחוזים עתידיים על מדדים בינלאומיים אולטרה נזילים. אסוס מגדיר את המצב כ"ההשקעות בחו"ל, רוב הלקוחות בחו"ל, הספקים בינלאומיים ורק אנחנו, ישראלים שעובדים

ושבנינו תשתית ראויה. ג'וליאן הביא איתו תנופה אדירה של פיתוח עסקי וזו הייתה המטרה העיקרית, לקחת את הבסיס האיכותי שאורי ואני בנינו בגרניט ולהוביל את החברה לשלב הבא. בזמן קצר אנו כבר רואים את ההבדל ובעיקר את העניין שיש בנו מצד גופים מוסדיים בחו"ל ובישראל. ג'וליאן הגיע, לקח וסידר את אבני הבניין הקיימות בצורה כזו שהנראות שלנו אחרת והקפיצה שעשינו בתקופה קצרה כל כך, היא מדהימה בעיניי."

ועכשיו אנחנו מעבירים את המקל הניהולי לג'וליאן, שבא עם ניסיון בהובלת עסקים גדולים יותר, כדי שיצעיד את החברה לשלב הבא.
 שמש: "להביא את ג'וליאן זו הצלחה בכמה רבדים. מעבר להיותו מענטש, אני מכיר את יכולתו להצמיח חברות ולהובילן להצלחה. הצטרפותו של ג'וליאן לגרניט היא הישג עבורנו ושימח אותי שהוא ראה את היתרונות והפוטנציאל של גרניט. הבחירה שלו להצטרף אלינו הייתה עבורנו גושפנקה נוספת לכך שעשינו את הדברים כמו שצריך

עם זאת, השוק המקומי חשוב לנו מאוד. מושקעים אצלנו מיטב המשקיעים המקומיים וביניהם רבים מעשירי ישראל. היינו יכולים בקלות לשבת בניו יורק או בלונדון וכנראה שהיינו מנהלים הרבה יותר כסף, אבל אנחנו פטרויטים וגאים בזה.

מה האתגר הגדול ביותר בניהול הקרן?

גלר: "אם אני מסתכל על פן ניהול הכספים - האתגר הוא להמשיך עם התוצאות הטובות. לצורך כך אנחנו ממישיכים כל הזמן לחדש - לפתח עוד מודלים ואסטרטגיות שיתרמו להצלחת הקרן. יש לנו את האסטרטגיות והכלים שזדופחים אותנו קדימה והמשימה היא להמשיך לייצר כאלו".

אסוס: "אני תמיד אומר שהעבודה שלי די קלה כי הקרן עושה דברים מדהימים. במיוחד השנה, כשהשווקים התרסקו ולמשקיעים נגרמו הפסדים כמעט בכל אפיקי ההשקעה אנחנו בולטים בנוף המקומי והבינלאומי עם התוצאות שלנו, אבל מחובתנו לודא שהמודל ימשיך להחזיק מים גם במצבי עולם חדשים, כמו סביבה אינפלציונית בה לא היינו שנים. בצד העסקי, המשימה היא להפוך את גרניט לגוף משמעותי גם במונחים בינלאומיים, תוך שמירה על הסטנדרטים הקיימים, ולא פחות חשוב - ליהנות מהדרך. להמשיך להיות גוף קטן

בהרצליה". הקרן נמנית על קטגוריית Total Return, כלומר קרן השואפת להניב תשואה חיובית למשקיע בכל מצב שוק. החלטות ההשקעה מבוצעות על סמך המודלים הסטטיסטיים שבנו In-House, אליהם מוזן בכל העת מידע מהבורסות. "המודל אינו קופסה שחורה", מדגיש גלר. "זה לא אלגוריתם שרץ ומחליט לבד מה לעשות. הוא מבוסס על ניתוח של המון דאטה שאנו אוספים, כך שהמודל מתאים את הפוזיציות והגידורים למצב העכשווי ומתרגם אותם להחלטות השקעה. אם קיימת אי-ודאות גדולה, הדבר יבוא לידי ביטוי בפרמטרים. למנהלי ההשקעות אין שיקול דעת בשינוי דרך עבודת המודל. ניטרלנו את הגורם האנושי ואת כל מה שנלווה אליו, כולל החששות והפחדים. החלטת ההשקעה לא תלויה בדעתו ובניתוחיו של מנהל השקעות כזה או אחר. המודל הוא זה שמוביל לפעולה".

זה לא קצת לשים את מבטחך במכונה, לא משנה מה?

גלר: "המודלים האלו מוכיחים את עצמם למעלה מ-12 שנים עם תשואות טובות ויציבות, כך שהנתונים מאוד עקביים. גם מנהל השקעות מאוד מוכשר וחכם יכול "לפגוע" חמש שנים ובשיטת אולי כבר לא. כך זה בדרך כלל, אתה לא יכול להיות תמיד צודק ולמצוא את העיתוי הנכון בו השוק מתהפך, במיוחד כשישנן מגמות חדשות. המודל שלנו כן עושה את זה ובהצלחה".

שמש: "במשך שנים בנינו את המודלים בצורה כזו שישלמו אחד את השני ליצירת אסטרטגיה שמיועדת להתמודד עם כל מצב עולם. זה בא לידי ביטוי בפוזיציה שהיא מאוזנת ומבוזרת עם דגש גדול על גידורים. זה המוניטין שיצא לנו זה מה שמביא אותנו לזכות בפרסים בינלאומיים באופן תדיר. אנחנו מראים תשואות טובות בתנודתיות נמוכה, דבר חריג בעולם קרנות הגידור. גופי דירוג כמו BarclayHedge מדרגים אותנו ב-10 העולמי בקטגוריה שלנו כמעט בכל שנה מיום הקמת הקרן. השנה זכינו במספר פרסים משמעותיים, כשהבולט שבהם הוא בחירתנו על ידי ה-Hedge Fund Journal הבריטי לאחד מ-50 המנהלים המבטיחים לשנת 2022. זה הישג משמעותי עבורנו, שכן עד 2022 השוק "רץ" ובסביבה זו, כאשר כמעט כל מספר העליות והתיקונים המהירים גרמו לאנשים להתעלם מהסיכון ולהסתכל רק על התשואה, מה שהביא משקיעים ללקיחת סיכונים לא סבירים. כיום, זירת המסחר שונה מהותית, מורכבת ומאתגרת הרבה יותר ואצל המשקיעים מתחילה לחלחל ההבנה שאין מתנות חנים ושתשואה זו ספרתית גבוהה טומנת בחובה סיכונים משמעותיים".

אסוס: "המילה 'גידור' באה לתת ביטוי לכך שהקרנות אמורות להיות מגודרות - כלומר, כשהשוק יורד הן אמורות לרדת פחות או לא לרדת בכלל. עם העליות בשווקים, בעשור האחרון, קרנות גידור רבות זנחו את אסטרטגיות הגידור והפכו למכשירי השקעה בעלי מתאם גבוה לתנודות בשוק. נהוג לומר ש"כשמגיע השפל רואים מי נכנס למים בלי בגד ים", אנחנו לא שכחנו ללבוש בגד ים... גרניט היא חברה שמרנית במובן זה שהיא קרן גידור אמיתית, שמגנה על ההשקעות שלה ומנסה להניב תשואה ולשמור על כספי הלקוח בכל מצב שוק ובעיקר בירידות. אנחנו זוכים על כך להכרה ולהערכה רבה בחו"ל, שם גם נמצא כרגע המאמץ השיווקי העיקרי שלנו.

ג'וליאן אסוס: "המודלים שלנו סיסטמטיים לחלוטין ומנטרלים את חולשותיו של הגורם האנושי בקבלת החלטות השקעה. אנחנו סוחרים בעיקר בנגזרים לטווח קצר, התפתחויות כלכליות ואחרות מקבלות ביטוי במחירי השוק של אותם מכשירי השקעה"



אורי גלר: "העבודה שעשינו לאורך השנים וההשקעה שלנו במחקר ופיתוח, הם הגורמים העיקריים שעזרו לנו במשברים האחרונים. כשהשקנו את הקרן היה לנו מודל אחד שכל האסטרטגיה הייתה מבוססת סביבו. לאורך השנים השקענו מאמץ, זמן וכסף ופיתחנו אסטרטגיות נוספות. היום אנחנו מנהלים שמונה תת-אסטרטגיות, שזה כמו שמונה חיילים שכל אחד שומר על כיוון אחר בגזרה וכל אחד מגיב לאויב שמגיע מהצד שלו"



מנשה שמש: "הקמנו גוף הפונה לקהל משקיעים מתוחכם, כשמרבית הנכסים שאנחנו מנהלים מקורו ממשקיעים זרים. מסיבה זו, בעיקר, בנינו את הפירמה ואת הקרן בסטנדרטים בינלאומיים. בפועל, זה אומר להשתמש בברוקרים בינלאומיים מהשורה הראשונה ולהיעזר בספקים המובילים בעולם בתחומם, לרבות יעצים משפטיים, רואי חשבון, אדמיניסטרטורים ואחרים. ברמת הקרן, כל תהליך נעשה לפי הספר, מתוכנן בקפידה, מגובה בנהלים ומבוקר"



פרס BARCLAYHEDGE (חברת דירוג קרנות גידור) מקום ראשון בקטגוריה לחדש מאי 2022



פרס BARCLAYHEDGE (חברת דירוג קרנות גידור) TOP 10 לשנת 2021 בקטגוריה

יחסית, עם צוות מגובש העושה את העבודה במקצועיות, תוך הנאה מהתהליך ובלי לסבול מהתחלואה של ארגונים גדולים". שמש: "האתגר הגדול ביותר בעיני בניהול הקרן ובניהול חברה בכלל, הוא לשמור על רלוונטיות ולהתאים את החברה לשינויים בסביבה העסקית. זה בודאי נכון בצד ההשקעות, בעיקר לאור השינויים בשווקים כיום ולא פחות מכך, בהיצע המוצרים ובהתאמת הפתרונות לצרכים המשתנים של לקוחותיה.

לא לשווא נאמר כי מי שעומד במקום, למעשה הולך לאחור... מה התחזית שלכם לגרניט ל-2023?

אסוס: "אנחנו רואים את החברה ממשיכה להתפתח בקצב מואץ. בתוכנית העסקית שלנו לחמש השנים הקרובות, אנחנו צופים להגדיל משמעותית את היקף הנכסים המנוהלים על ידינו. את זה נעשה בזכות פיתוח עסקי שיבוסס על שיתופי פעולה עם גופים גדולים בגיאוגרפיות שונות, בישראל, אבל בעיקר בחו"ל. גרניט נבנתה בצורה מאוד סקלבילית, כאשר על בסיס אותה התשתית, בהתאמות קלות בלבד, נוכל להשיג יעדים אלה".



The Hedge Fund Journal Rising Titans Report TOMORROW'S TITANS 2022

"מנהל צריך לשמור על אנושיות ולהיות נגיש לכל הדרגים"

מלי ביצור-פרנס, מנכ"לית ובעלים בחברת הייעוץ המובילה TEFEN, מסכמת שנה מוצלחת במיוחד עם מינויה החדש כבעלים משותפת בחברה. "בשנים הקרובות אנחנו רוצים להשפיע לטובה על המצפן של ישראל עם היכולות שלנו" | נטלי שרון



מלי ביצור-פרנס מאמינה שמנהלת טובה שהיא גם מנהיגה, צריכה להיות בעלת חזון ארוך טווח ולחבר את כלל רמות הארגון ליעדים שבדרך. היא מונה שורה של תכונות נדרשות בהן שאפתנות, מצוינות, אופטימיות, חשיבה אסטרטגית וראייה פרקטית. "אנשים צריכים מנהל שהוא מנהיג, שהם גאים בו וגאים להיות מנוהלים על ידו. כל עוד הם מרגישים חיבור אליו ולארגון, הוא נותר רלוונטי". ביצור-פרנס מדגישה את חשיבותה של תרבות ארגונית השומרת על ערכי הליבה שלה גם בתקופות של צמיחה מהירה ואת תפקידה של המנכ"לית בשימור התרבות הארגונית בכל הדרגים. "מנהלת צריכה לשדר מצוינות ולנהוג לאנשים בחמלה ואהבה, כמו שהייתה רוצה שיתנהגו אליה כשהייתה עובדת מן המניין. להיות מצוינת זה מצוינות בהכל, בשירות, בהישגים העסקיים, בנייהול ובמשאבי אנוש".

מה מנחה אותך בעשייה שלך?

"אני אוהבת להיות מעורבת בכל הפרטים הקטנים ולהצמיח את המנהלים שלי. אני מאמינה שכלל שהעובדים עולים מעלה, כך גם המנהלים עולים מעלה. מה שמוביל אותי בעשייה זו האמונה בערך ללקוח, אני לא מאמינה בהשקעת זמן בדברים שלא רלוונטיים לו ואני חושבת שמתן ערך ללקוח צריך להיות המצפן של כל חברה. גם הטיפול בעובדים צריך להיעשות מתוך ההבנה שיש לקוחות קצה, וכל המערכת צריכה להיות מכווננת אליהם. חשוב להיות פשוט, ישר ואמיתי".

ת.ז.

מלי ביצור-פרנס - בעלים ומנכ"לית קבוצת TEFEN, יו"ר המכון לייצור מתקדם
גיל ומצב משפחתי: 42, נשואה +2.
מגורים: פתח תקווה.
השכלה: עתודאית ובעלת תואר B.Sc בהנדסת תעשייה וניהול מאוניברסיטת ת"א.
תפקידים קודמים: ראש תחום מצוינות בחיל אוויר, ראש אגף מצוינות של תעש מערכות, מנהלת פיתוח עסקי בכירה בחברת אלול טכנולוגיות, סמנכ"ל פיתוח של חברות ייעוץ ושירותים.
תחביבים: האזנה למוזיקה עברית, אופנה וביגוד.
שלושה דברים שלא יודעים עליך:
 - הייתי רשומה ללימודי משפטים בעתודה ויום לפני הלימודים שיניתי ללימודי הנדסה.
 - חובבת שירה עברית עתיקה וכותבת למגירה.
 - מוגדרת אחת ממאה הקניינים המובילים בעולם של אלי אקספרס.

של החברה ושימור הרווחים. "הרבה חברות צומחות במהירות אך הרווח שלהן לא גדל בהתאם לקצב הצמיחה. המטרה שלי היא לשמור את הצמיחה והרווחים של TEFEN באופן אחיד וזה אתגר מאוד גדול. אתגר נוסף שלנו, המשותף לכל העולם, הוא גיוס ושימור עובדים. כדי להשאיר את ההון האנושי המצויין שלנו בתוך החברה, הפעלנו תוכנית לגיוס ושימור עובדים, ובינתיים שורדים יפה את המבול הקשה שהיה".

נדמה שהשנה הנוכחית הייתה שנה מוצלחת במיוחד ב-TEFEN, מה התחזית שלך ל-2023?

"אנחנו שואפים לעבור את רף ה-100 מיליון שקלים הכנסות בשנה בעזרת הפורטפוליו הישיר של TEFEN, וכן ששוק מיקור החוץ שלנו יתרחב יותר לקוחות יכירו ויצטרפו. הקמנו את פורום בכירי המשק הישראלי שכולל 80 מנכ"לים ויו"רים מהמובילים בישראל, ביניהם תעשייה אווירית, נמל חיפה, דן תחבורה, נתיבי ישראל, מקורות ועוד. אני רוצה שפורום הבכירים ימשיך לפעול גם בשנה הבאה ויהפוך להיות פורום קבוע של התכנסות המובילים במשק. TEFEN מובילה את הרעיון והאסטרטגיה ואני מקווה שבשנה הבאה נוכל לסייע לממשלה החדשה ולמשרדים החדשים בתפיסות הפעלה ליבתיות בתחומי הבריאות, החינוך, התחבורה וביטחון הפנים".

גם לאחר מינויה כבעלים משותפת בחברה, ביצור-פרנס עדיין מכהנת כדירקטורית, יו"ר ומנכ"לית וממשיכה לייעץ לחברות. "חשוב לי להמשיך להיות יועצת ללקוחות ולנהל פרויקטים כמו שעשיתי לפני המינוי. זה אתגר משמעותי מאוד בשבילי, ללמוד לשחרר ולסמוך על אנשים כדי להתקדם. אני מאחלת לכולנו לחייך ולעשות את הדברים בכיף".

הפנימי ולקדם את התעשייה בעשר האצבעות שלנו, יחד עם השותפים המדהימים מקרן קדמא, בעלי השליטה בזריחה. אנחנו למעשה משנים פוזיציה ולכן החלטת הזו הצריכה הסתכלות חדשה ורצון לבצע את הדברים בצורה שונה ממה שהכרנו. עולם הייעוץ נחשב אסטרטגי ועולם כוח האדם נראה לאנשים פחות נוצץ. מיקור החוץ התגלה כצורך האסטרטגי האמיתי וכרגע נראה שמדובר בהחלטה מוצלחת מאוד".

"אתגר נוסף שלנו, המשותף לכל העולם, הוא גיוס ושימור עובדים, כדי להשאיר את ההון האנושי המצויין שלנו בתוך החברה, הפעלנו תוכנית לגיוס ושימור עובדים, ובינתיים שורדים יפה את המבול הקשה שהיה"

בימים אלו נמצאת TEFEN בתהליך רכישה של שתי חברות נוספות בתחום התעשייה ובמקביל פותחת דלתות גם לתחומי שירות חדשים, בהם כאמור מיקור חוץ. "הקמנו מאפס חברת בת בשם לוג, הפועלת בתחום של כוח אדם במיקור חוץ בעולמות של תשתיות, תחבורה ותעשייה". לצד שורת ההצלחות המרשימה, מתארת ביצור-פרנס גם את האתגרים של השנה החולפת, בהם אתגר הצמיחה המהירה

מובילים תעשייה טכנולוגית מתקדמת

TEFEN מתגאה בקידום השוק הישראלי לעולם התעשייה 4.0, תפיסה ארגונית מודרנית לניהול מפעלים ותהליכים תעשייתיים המושתתת על יכולות חכמות של תקשורת וממשקים בשילוב עם טכנולוגיות מתקדמות. החטיבה הטכנולוגית של TEFEN זכתה במרכזים רבים ובחברה פועלים כעת להרחבת פורטפוליו החברות. "יחד עם משרד הכלכלה, אנחנו מובילים את הטכנולוגיה והתעשייה המתקדמת. בשנים הקרובות נמשיך להוביל את הקידמה בישראל בעולמות התעשייה והתשתיות ולהיות מובילי שוק גם בעולמות הקמעונאות".

עם כניסתה של TEFEN לתחום הפלסטיק ורכישתה של "קבוצת זריחה" לפני שבועות ספורים, מסמנת החברה טריטוריה חדשה כחברה המשקיעה בחברות שונות במשק הישראלי במטרה לסייע להן בתהליכי טרנספורמציה, ייעול והטמעת חדשנות באמצעות ייעוץ מבפנים. "ההחלטה להיכנס לתעשייה ולרכוש את קבוצת זריחה הייתה קשה והצריכה שינוי מהותי רציני בחברה. המשמעות היא לקחת את הניהול

צילום: איגנה אבשלום שיליאן

"אתגרים בעבודה בעסק משפחתי? אצלנו יש רק יתרונות"

שירה ואלון שיין נושאים את לפיד אביהם המנוח ומנהלים את קבוצת שיין אשר בבעלותם, הכוללת בין היתר, את משרד עורכי הדין הותיק מיכאל שיין ושות', וכן חברות נאמנות זרות וניהול תיקים בשוויץ וה-Family Office שהקימו יחד עם אביהם | אסף לבנון



צילום: סם יצחקוב

הקורונה והמלחמה באוקראינה - על לקוחותיכם ועל פעילותכם עברו?
 שירה: "בזמן הקורונה ראינו התעניינות עולה של משפחות בתכנון פיננסי. הרבה יותר לקוחות, גם כאלה שצברו נכסים של מיליונים בודדים, החלו להתעניין יותר בהגנה על רכושם".
 לאור ניסיונכם, מה הופך מנהל למנהיג?
 שירה: "אני מאמינה שזה באישיות שלו. אתה יכול להיות מנהל ולא יראו אותך כמנהיג אם האישיות שלך לא נעימה לאף אחד. אם האישיות שלך טובה ונעימה, אתה סבלני, רוחשים לך אמון ולומדים ממך - יראו בך כמנהיג. הבנתי שמנהלת טובה צריכה להיות שלוה ורגועה, להבין את הצוות שלה - ואז זה חוזר אליה

ל עורכי הדין שירה ואלון שיין יש משימה וייעוד: להמשיך את מפעל חייו של אביהם, עו"ד מייקל שיין. כשנפטר אביהם לפני כשנתיים, שניהם אמנם היו שותפים ובפועל ניהלו כבר תקופה ארוכה את קבוצת שיין, אך לפתע מצאו עצמם כשהמושכות בידיהם ללא הכתף הרחבה של מייקל ז"ל, מייסד קבוצת שיין. "היה ברור לנו שנמשיך במלוא המרץ את המורשת המשפטית, העסקית והפילנטרופית שהשאיר לנו אבא, שנמשיך להקפיד על מיצובו של העסק כמשרד בוטיק מקצועי, את היותו One Stop Shop של שירות הגנת נכסים, נאמנויות ושימור הון משפחתי ושנמשיך להעסיק את 60 העובדים המצוינים שלנו, כמו גם הרחבת העולם הפילנטרופי שלנו מתוך כבוד עצום לאבינו והשאפה הבלתי מתפשרת שלנו

ת.ז.

עו"ד אלון שיין

גיל ומצב משפחתי: 43, נשוי + 5 ילדים.
 מקום מגורים: רעננה.
 השכלה: תואר ראשון במשפטים, מנהל עסקים (התמחות במימון).
 תחביבים: כדורסל, ריצה.
 דמות מעוררת השראה: "אשתי היקרה שמצליחה ביד רמה לגדל ולחנך שישה ילדים - את חמשת ילדינו ואותי! דמות מבוהך - היועמ"ש לשעבר, גדעון האוזנר. אבא שלנו עבד אצלו בתחילת דרכו ולמד ממנו את כל רזי המקצוע ("אייכמן ההקלטות האבודות" - חובת צפייה לכל יהודי)."
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - סבי ואבי ז"ל היו חזנים - למדתי מהם הרבה, כולל טעמים וקריאה בתורה.
 - תשמיע לי שיר - אנגן לך אותו בפסנתר.
 - אני פריק של סדרות דוקו.

שירה ואלון שיין

לדאוג לרכוש ולעזוב גם בדורות הבאים

מרבית לקוחות המשרד הם משפחות מישראל ומכל העולם, המעוניינות לוודא שהכל יתנהל כשורה עם רכושם ועזבונוניהם גם בדורות הבאים, הן מבחינת מיסוי והן מבחינת הגנה על נכסים ושמירת ערכם.
 כדי לעשות זאת, מסביר אלון, "הערכים המוספיים הבולטים שלנו הם ההון האנושי האיכותי שאנו מעסיקים והיכולת לספק את כל השירותים הדרושים תחת קורת גג אחת, כ-Shop One Stop. לא מוכר לנו עוד ארגון שיכול לספק את כל השירותים שאנו מציעים מבלי להוציא את חלקם או אפילו את רובם למיקור חוץ. אנו מתמחים בהקמה וניהול של סטרוקטורות משפחתיות תפורות ללקוחותינו, תוך הפעלת ידע, מומחיות ושירותים במגוון מאד רחב, שלמיטב ידיעתנו לא קיים אצל אף מתחרה".

יש הבדל בין עבודה שהיא בהגדרה למען אנשים עשירים לעבודה מול לקוחות "רגילים"?

שירה: "כיום, אחרי 23 במשרד הזה, אני יכולה לומר בלי למצמץ: בני אדם הם בני אדם, לא משנה כמה כסף יש להם. אחד הדברים שקיבלנו מאבא שלנו זאת הגישה להסתכל לכולם בגובה העיניים, בין אם זה לקוח שיש לו עשרות מיליונים או לקוח שחלילה על סף פשיטת רגל. כך אנו נוהגים וכך נוהג הצוות שלנו. כולם מקבלים את אותו היחס. אנחנו יושבים מול בני אדם, לא מול כסף ולא מול מספר תיק, , מזהים את הבעיות והרצונות ומספקים פתרונות תוך הקפדה יתרה להחזיק את ידיהם של הלקוחות לאורך המרתון של החיים".

כיצד השפיעו שני המשברים של השנתיים האחרונות -

ת.ז.

עו"ד שירה שיין

גיל ומצב משפחתי: 48, נשואה + 3 ילדים.
 מקום מגורים: רעננה.
 השכלה: תואר ראשון במשפטים.
 תחביבים: יוגה, לטייל בעולם.
 דמות מעוררת השראה: אבא שלי ז"ל. כל מי שהכיר אותו - יבין.
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - אני עושה חיקויים מעולים.
 - אני כרגע בתזונה קיטוגנית.
 - אני אוהבת מאוד היסטוריה בדגש על מלחה"ע השנייה.

להעלות את נשמתו מעלה מעלה", אומר אלון.

מהם האתגרים בעבודה בעסק משפחתי?

שירה: "אני פחות רואה את האתגרים ומתקדמת בעיקר ביתרונות. אצלנו זה תמיד עבד. הגעתי לעבוד במשרד לאחר התמחות במשרד עו"ד אחר ומאז אבא היה המנטור שלי, מה שסייע לי רבות. ב-2007 הפכתי לשותפה וכמה שנים לאחר מכן גם אלון הפך לשותף. הקשר של כולנו תמיד היה מדהים. גם הלקוחות אוהבים את זה - המשרד מטפל במשך שנים ארוכות בסוגיות אישיות ואינטימיות של משפחות - מה שמצריך אמון רב ודור המשך".

אלון: "לעסק משפחתי יש DNA משלו. יש לא מעט מוקשים בעסק כזה, בעיקר כשיש דור המשך וכל אחד רוצה לקחת את העסק לכיוון שונה. אצלנו, תודה לאל, הנוסחה פשוטה ומוכיחה עצמה - ביני לבין שירה יש חלוקת תפקידים ברורה, אנחנו סומכים אחד על השני בעיניים עצומות, וזה מצמצם את הקונפליקטים למינימום.

אוטומטית, כחלק מיחסי גומלין. בנוסף, היכולת לראות תמיד את הסיטואציה ממבט ההליקופטר תורמת לניהול טוב".

אלון: "מנהל זה מושג טכני בעיניי. מנהיג זה אותו אדם שאחרים רוצים לעשות למענו אפילו מבלי שביקש, ובאותו זמן יודעים שהם יכולים להישען עליו אם צריך. מנהיג משאיר את הדלת שלו פתוחה תמיד. זה המוטו שלנו גם במשרד. כשמדובר בבני אדם - אין היררכיה".

מה התחזית העסקית שלכם ל-2023?

אלון: "תקופה מוזרה. למדנו מהשנים האחרונות שהכל יכול לקרות. מגפות, צמיחה מטורפת, מלחמות, הסכמי שלום, העלאות ריבית, מיתון - אין קו ברור בתחזיות שלנו ל-2023 ולכן אנו מתכוננים לכל תרחיש".

"כדי להיות החברה מספר 1 - צריך לדעת גם לקחת סיכונים בדרך"

מנכ"ל SCD דן סלסקי מאמין שניהול ומנהיגות לא מגיעים כתוצאה מהיררכיה אלא מכימיה אנושית, הוא מאמין בלקחת סיכונים, ולא מחפש לרצות את כולם. "כשלחברה יש תשתית אנושית מעולה ותהליכים רובוסטיים - אפשר לא רק להתמודד אלא גם להפיק תועלת רבה מתקופות מורכבות" | אסף לבנון

מה שמחזיר אותנו לתכונות המנהלים שאתה מחפש

"אני מחפש מנהל שמסוגל לנוע בין הטיפול בפרטי הפרטים לבין היכולת לעלות ל-40,000 רגל ולטפל בנושאים אסטרטגיים משמעותיים. היכולת לנוע בין הגבהים השונים הללו מבדלת מנהל ומנהיג מצטיין בתקופות מורכבות. כמו כן אני מעוניין במנהל שלא פוחד לקחת סיכונים. אם חברה רוצה להיות מספר 1 במה שהיא עושה - היא גם צריכה לדעת לקחת סיכונים בדרך. לכן ב-SCD אנו מעודדים את העובדים להגיש רעיונות מהפכניים, גם כשמדובר ברעיונות עם סיכונים. יכול להיות שניכשל פה ושם, אבל ה-Upside יהיה מאוד משמעותי כאשר נצליח. חברה שהיא יותר מדי שמרנית לא תנקוט בגישה הזאת כי תחשוש להיכשל אך כמובן שצריך איזון בין הסיכונים ולבין לקדם את ה"לחם והחמאה" של החברה. SCD מדורגת כמספר 1 בעולם בשני תחומי עיסוק מרכזיים שלה: גלאים מקוררים בתחום ה-Mid Wave וגלאים בתחום Short Wave. אין הרבה חברות ישראליות שיכולות להצהיר שהן מספר



דן סלסקי

כשואלים את דן סלסקי מהן התכונות החשובות ביותר שהוא מחפש במנהל שהוא גם מנהיג, מונה מנכ"ל SCD שורה של כאלו, ביניהן אינטליגנציה, ניסיון, ידע ותארים מתקדמים. אך מעל כולן הוא מציב בבירור שתי תכונות מרכזיות: תגובתיות ואינטליגנציה רגשית. "אלו תכונות שלא מלמדים אותן בבתי הספר לניהול ובאוניברסיטאות", אך הן אלה שמאפשרות לאנשים לקדם מהלכים משמעותיים במיוחד בסביבות מורכבות. מכיוון שזוהו סוג האנשים שאנחנו מחפשים ב-SCD, אנו רואים את התוצאות בכל התחומים. הגישה הזאת מחברת את המנהלים וכלל העובדים לעשייה פרואקטיבית. דבר נוסף עליו אנו שמים את הדגש הוא גישה ה-Can Do. הניסיון מראה שסוג האנשים שקודם כל יודע להגיד איך כן - הוא הסוג שכל אחד רוצה להיות לידו ומעוניין שיוביל אותו. ב-SCD יש DNA של תרבות ארגונית שנותנת במה לאנשי האפשר לעשות. על כך גאוותנו."

החברה הביטחונית הרביעית בגודלה בישראל

ל-SCD יש עוד סיבות רבות להתגאות. ממעבדה קטנה שהוקמה לאחר מלחמת יום כיפור עקב התובנה שצה"ל זקוק לאמצעי ראיית לילה מתקדמים למערכות תצפית וראשי ביות, היא צמחה להיות החברה הביטחונית הרביעית בגודלה בישראל. החברה בבעלות משותפת של אלביט מערכות ורפאל ומנוהלת כחברה עצמאית. SCD מפתחת ומייצרת חיישני אינפרא אדום למגוון רחב של אפליקציות צבאיות ואזרחיות כולל אפליקציות עבור לוויינים בחלל. סלסקי מגדיר אותה כ"חברת היי-טק שמשלבת את עולם הסמיקונדקטור - השבב, לבין עולם המוצר - הגלאי". היא מוכרת בהיקף של כ-200 מיליון דולר בשנה, לצה"ל, מערכת הביטחון, התעשיות הביטחוניות בישראל כאשר רוב המכירות הן עבור לקוחות בחו"ל.

דן סלסקי

ת.ז.

דן סלסקי, מנכ"ל SCD

גיל ומצב משפחתי: 53, נשוי + 4.

מקום מגורים: רחובות.

השכלה: תואר ראשון בהנדסה מאוניברסיטת קולומביה בניו יורק, תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת בן גוריון.

תפקידים קודמים בולטים: סמנכ"ל בכיר באלביט מערכות.

תחביבים: לימוד היסטוריה - כי כדי להעריך את הווה, צריך להבין וללמוד היטב מהעבר.

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- הזמרת האהובה עליי היא שושנה דמארי.

- שירתתי בתותחנים.

- נוסע כ-300 ק"מ ביום לעבודה וחזרה.



כיפת ברזל

צילום: זוכרות משרד הביטחון

אחת בעולם במה שהן עושות. זה בא מן היכולת, האנשים המעולים ומימוש החזון ואסטרטגיית החברה."

מתי מנהל הופך למנהיג?

"כשאנשים הולכים ביחד איתו למרות האתגרים שלעיתים צצים בדרך ולא הולכים אחריו רק בגלל ההיררכיה. ניהול ומנהיגות לא מגיעים כתוצאה מדרגות או רמת בכירות בארגון אלא בעיקר מהכימיה והחזון שהבן אדם בונה עם האנשים שסביבו. אלמנט קריטי הדרוש כדי להגיע למצב הזה הוא לדעת להסתכל בגובה העיניים לכל האנשים כולל הכפופים לך. אין זה אומר שעל המנהל לרצות את סביבתו בכל עת. קולין פאוול, מזכיר המדינה האמריקאי לשעבר ואדם ממנו אני שואב השראה, אמר פעם משפט חשוב: אם גם העמיתים שלך, הכפיפים שלך והמנהלים שלך מרוצים ממך - סימן שאתה לא מבצע את תפקידך נכון. מנהל צריך לקבל החלטות וכמעט בהגדרה מישוהו בסביבה לא יהיה מרוצה מהן. הוא צריך לבצע את החלטתו לפי האמת שלו, בהתבסס על מה שהוא מאמין שצריך לעשות."

המדינות וכתוצאה מזה אנו נערכים להגדלת התפוקה שלנו ולכניסה לתחומים חדשים. העולם המוצרי שלנו כולל פונקציות נרחבות מאוד של טכנולוגיות שונות: פיזיקה, עיבוד אות, חומרים, אלקטרוניקה, מכניקה, AI, תכנה, כימיה ועוד. כדי לשלב ולנהל תחומי פעילות ברוחב יריעה כזה דרושים אנשים מעולים בתחומים הטכנולוגיים, התפעוליים והעסקיים ועם בעלי ראייה רחבה. אני גאה להגיד שאלו סוגי האנשים שנמצאים היום ב-SCD."

"אנחנו מובילים עולמיים בתחומנו והחזון שלנו הוא להמשיך להיות בין שלוש החברות המובילות בעולם בתחום העיסוק שלנו", מצהיר סלסקי. "כשאני מסתכל קדימה אני רואה צמיחה הצפויה בזכות מספר וקטורים מרכזיים שסימנו, כמו המשך מגמת הגדלת הרזולוציות של גלאי האינפרא אדום בכל הספקטרום האלקטרואופטי, הוספת יותר "חוכמה" בתוך הגלאי גם בהיבטי AI, וכניסה לתחומים חדשים דוגמת עולם ה-New Space שילך ויתרחב. אנחנו גם מעצימים את הנוכחות שלנו בטריטוריות שונות. למשל, יש לנו מספר חברות בנות בארצות הברית-שוק שסימנו כמרכזי מאוד עבורנו. אנחנו כבר פרוסים גיאוגרפית בצורה רחבה ונמשיך להעמיק את האחיזה שלנו, בין השאר על ידי פריצה עם מוצרים מבדלים שנמצאים כעת בשלבי פיתוח מתקדמים."

נדמה שזה לא זמן טוב לחברות טכנולוגיה להתרחב. המשבר בהיי-טק ברור והלחימה באוקראינה בעיצומה. מה התחזית שלך ל-2023?

"דווקא מה שקורה עכשיו באירופה מעצים את הצרכים הגלובליים למערכות אינפרא אדום. אנחנו רואים את הגדלת תקציבי הביטחון והדרישה למערכות אלו ברוב

סוד ההצלחה - שילוב הכוחות

סמנכ"ליות הטכנולוגיה והשיווק של "מימון ישיר" מאמינות ביוזמה, עבודה משותפת, הזנה הדדית וגמישות. "הפשוט זה המורכב החדש", הן אומרות ומספרות כיצד בעולם החדש והמשתנה טכנולוגיה ושיווק חייבים להיות שלובים זה בזה | אסף לבנון



צילום: אוראל כהן

ת.ז.

רונית פטר (משמאל) ושרית רדין (מימין) - משלבות כוחות ומקדמות הצלחות עסקיות

רונית פטר - סמנכ"לית טכנולוגיה, מימון ישיר
גיל ומצב משפחתי: 49, נשואה + 3.
תפקידים קודמים בולטים: מנהלת תחום ה-CRM בטסטקום, מנהלת פרויקטים באניגמה.
תחביבים: ספורט.
מוטו ניהולי: להקיף את עצמך בעובדים ומנהלים חזקים. יצירתיים ועצמאיים שיוכלו להוביל דברים משמעותיים ויחשיבו כל הזמן מחוץ לקופסא.

שרית רדין - סמנכ"לית שיווק, מימון ישיר
גיל ומצב משפחתי: 47, נשואה + 3.
תפקידים קודמים בולטים: סמנכ"לית שיווק ב"קרסו מוטורס", מנהלת האסטרטגיה ב"מזרחי טפחות", חברת הנהלה ומנהלת התחום הפיננסי בחברת היעוץ סינרגי.
מוטו ניהולי: לעשות את הדברים מתוך תשוקה, אמונה ומחויבות לעסק ולטפח צוות מוביל, עצמאי, חזק וכזה שמשלים את היכולות שלך.
ועוד דבר: שתינו רצות בשעות הפנאי, ריצה למרחקים ארוכים דורשת התמדה ומחויבות והכי כיף לרוץ ביחד.

לאחר, יבצע את תהליך קבלת האשראי יגיע עם כל המידע לנציג המכירות כך שחווית הלקוח תהיה מקסימלית. המשימה הייתה לייצר מסע שמתחיל בדיגיטל ומסתיים במערכות הליבה ובתשתיות העמוקות ביותר בארגון. כך כל הדבר הזה צריך להיות מחובר ולעבור את כל התחנות. יש כאן משולש חשוב מאוד של מכירות-שיווק-IT".

הכתבה כוללת תוכן שיווקי מטעם מימון ישיר. אין בפרסום המידע מושג המלצה או מתן ייעוץ, והמידע אינו מחליף היועצות באנשי המקצוע הרלבנטיים. קבלת החלטה כלשהי על סמך האמור לעיל היא על אחריות הגולש בלבד. אי עמידה בפירעון ההלוואה או בהחזר האשראי עלול לגרום חיוב בריבית פיגורים והליכי הוצאה לפועל. מספר רישיון 41445. בשיטת מימון ישיר.

אכשל בתפקידי כסמנכ"ל שיווק ורונית תיכשל בתפקידה כסמנכ"לית טכנולוגית - והארגון יתקשה להגיע ליעדיו".

פטר: "אנחנו אגף שמאוד מחובר לעסק, הגישה הכללית גמישה. אנחנו חושבים בכיוון של תהליכים, ניהול פרויקטים, פיתוח עסקי במובן הטכנולוגי שלו. אנחנו מחוברים לעסק ולצרכים שלו ועובדים באופן קבוע על התאמה לקצבים שהארגון דורש. היתרון הוא שזה מאוד מקרב, כי זו השפה בה מדבר השיווק או כל יחידה עסקית אחרת - מה שמסייע לנו ליצור סינרגיה".

כך הופכת יוזמה שיווקית לפרויקט טכנולוגי

פטר מסבירה כי: "ב'מימון ישיר' כל הסמנכ"לים הם אנשים יוזמים שרוצים לעשות המון, בין אם הם בשיווק, במכירות, בשירות או בטכנולוגיות. סוד ההצלחה של החברה הוא בכך שזו חברה של קטרים, כאלו שלא צריך להניע אותם. גם שרית וגם אני בסוף מאפשרות לדברים לקרות. יש יוזמות שבאות מאיתנו ויוזמות רבות נוספות שמוגיעות משאר הארגון. מכיוון שבחברה מקדשים את ה-Time to Market שלנו עושים חשיבה משותפת כדי להבין כיצד לעשות דברים בצורה מהירה יותר. השיווק והיחידות העסקיות האחרות צריכים לחשוב איתנו בצורה יצירתית ולפצח כל פעם מחדש איך אפשר להוציא לפועל את הדברים כמה שיותר מהר. יש לנו באגף הטכנולוגי אנשים מאוד חזקים גם ברמה העסקית. הם יודעים לעשות את התיווך בין השפה הטכנולוגית לעסקית - ומאפשרים לקטרים בחברה לזוז ביחד".

רדין: "אני אחיש בדוגמה. אגף המכירות שלנו יום לאחרונה הצעת הלוואה לאדם שקונה רכב מאדם אחר - פרטי לפרטי". הצוות של רונית אפיון תהליך ואנשי המכירות היו צריכים לראות איך הם מקבלים את הלקוח ומטפלים בו מהר. בשיווק של פעם היה מספיק לעשות קמפיין. אנחנו אמרנו: 'נבנה תהליך מקצה לקצה כדי שהלקוח ייכנס

ש תיהן סמנכ"ליות ב"מימון ישיר", שתיהן חולשות על תחומים מרכזיים בחברה, אך הן שונות - בתחום בו הן עוסקות ובוותק שלהן בחברה. רונית פטר, סמנכ"לית הטכנולוגיה, הדאטה והחדשנות, היא ממקימי "מימון ישיר". היא הגיעה אל החברה ב-2006 והיוותה חלק מצוות הנהלה הראשון. "כשהגעתי עוד לא הייתה חברה, רק חזון של הבעלים, המנכ"ל ערן וולף, ותשוקה להצליח. הקמנו חברה חדשה בעשר אצבעות", מספרת פטר. היא הגיעה למימון ישיר לאחר קדנציות ארוכות בחברת טסקום כמובילת תחום ה-CRM בחברה ועבדה לפני כן בחברת הסטארט אפ "אניגמה" כמנהלת פרויקטים.

שרית רדין, סמנכ"לית השיווק, בדיוק סוגרת שנה בחברה, וקודם לכן כיהנה במגוון תפקידי אסטרטגיה ושיווק בארגונים שונים. "עד ההצטרפות שלי ל'מימון ישיר' הייתי סמנכ"לית השיווק של 'קרסו מוטורס', מספרת רדין. "לפני כן כיהנתי כמנהלת האסטרטגיה ב'מזרחי טפחות'. צמחתי מתוך תפקידי שיווק ואסטרטגיה בתעשיית הפיננסים, תוך מיקוד בשיווק מבוסס דאטה, CRM ודיגיטל. למעשה, פעלתי בעולם הדיגיטל עוד לפני שקראו לזה כך. ב'מימון ישיר' הגעתי לגביע הקדוש, שילוב שני התחומים בהם עסקתי קודם לכן: פיננסים ורכב".

ספרו על האגפים שאתן מנהלות

פטר: "אגף הטכנולוגיות אחראי שכלל המערכות בחברה יתמכו ויובילו את הארגון לצמיחה מתמדת בקצבים גבוהים. אנחנו אמונים על מציאת טכנולוגיות חדשות שיקפיצו את היכולות של 'מימון ישיר' בכל התחומים, בדיגיטל ובשיווק, פיננסים, תפעול, שירותי גבייה ומכירות וכמובן בכל מה שקשור לאבטחת מידע ו-DATA. משימת האגף היא לבצע את המחקר ולמצוא את הטכנולוגיות הנכונות לארגון לצד ה-Delivery, ניהול ופיתוח הפרויקטים הטכנולוגיים לאורך מחזור החיים שלהם משלב הרעיון ועד לעלייה לאוויר. אחריות נוספת היא עולם התשתיות וזמינות המערכות 24/7 כולל שמירה והקפדה על אבטחת המידע. אחד הנושאים המתפתחים ביותר באגף הוא ה-DATA הכולל פיתוח מודולי AI מתקדמים והנגשת המידע לכלל מנהלי ועובדי החברה בצורה המתקדמת ביותר. אנחנו מצליחים לעשות את כל זה בזכות 115 העובדים המדהימים באגף".

רדין: "האגף שלי קטן יותר ולמעשה עדיין נמצא בשלבי הקמה. הוא מורכב משלושה נדבכים מרכזיים. הראשון הוא ניהול השיווק: אחריות על המותגים השונים של 'מימון ישיר' וכל הפעילות התקשורתית הכרוכה בהם. השני הוא הדיגיטל: שמנהל גם את הדיגיטל הקלאסי כלומר פרפומנס, אך גם פעילויות מתקדמות כמו מסעות לקוח, אוטומציית שיווק ואחריות על הנכסים הדיגיטליים של החברה בהיבטים השיווקיים. זהו נדבך שגדל כל הזמן, כי השיווק כיום הוא הרבה יותר דיגיטלי מבעבר. הנדבך השלישי הוא הנדבך האסטרטגי: הבנת המגמות בשוק, להקשיב ל"קולו" של הצרכן ולהתאים את עצמו לסביבה המשתנה".

כיצד טכנולוגיה ושיווק משתלבים?

האם הם מזינים זה את זה?

רדין: "אנחנו מאמינות ששיווק היום הוא לא רק 'תעשה לי יפה' וטכנולוגיה היום היא לא 'תעשה לי'. סמנכ"ל טכנולוגיה כיום חייב להיות מחובר לביזנס וסמנכ"ל שיווק חייב להבין בטכנולוגיה, בנתונים, במסעות לקוח ובעיקר להיות מאוד מחובר לביזנס ולשורות התחנות, לכן ישנה התקרבות הכרחית. ארגונים חפצי חיים חייבים לקיים פרויקטים משולבים, חדשניים ומהירים ולכן אי אפשר ואסור לעבוד בטרטוריות 'סגורות'. שיווק וטכנולוגיה עבדו בעבר בנפרד ולא היו ביניהם חיבורים, אך ככל שהנכסים הדיגיטליים שלנו מתרבים וככל שהעבודה יותר סיסטמית, מבוססת דאטה וממוקדת - שיתוף הפעולה הזה הכרחי. אחרת אני

"אדם הופך למנהיג ברגע שהוא מפסיק להאשים אחרים"

שגיב מגר מאמין במתן חשיבות רבה לגמישות מחשבתית ולפעולות מהירות ונחישות שיתאימו את הארגון ומוצרי השוק המשתנה | אסף לבנון



שגיב מגר נהנה מאוד במהלך שמונה השנים בהן כיהן כמנכ"ל פעילות "פלאזה סנטרס" במדינות הבלקן וצ'כיה. ההצעה של היזם דודו דיין לנהל את "טרייד מוביל" החזירה אותו לישראל. במהרה נוצר חיבור מיוחד עם משפחת היזמים, כשמגר מצידו מונה לטפל במגוון רחב של פעילויות ולסייע לקדם, להשביח, להרחיב ולהוביל את חברות הקבוצה שתחת אחריותו. כיום הוא עוסק במסגרת תפקידו בתחומי הנדל"ן, הרכב ובמיזמים עסקיים נוספים ולא משתעמם לרגע, שכן העשייה רחבה ומגוונת.

"הארגון מורכב ממגוון חברות שונות העוסקות בפעילויות מרובות", הוא מספר. "בתחום הרכב, למשל, לחברות יש אחיזה ייחודית בשרשרת הערך הנעה ממכירת כלי רכב, דרך מימון, ביטוח וחיבור משמעותי לכלל תעשיית ה-After Market של העולם האוטומוטיבי. בתחומי הפעילות שלנו מתקיימת תחרות עזה, אך אנו מרגישים שיש לנו יתרונות משמעותיים בה: הצעת ערך רחבה ומגוונת, שירות מסור ואיכותי, גמישות מהירה לשינויים, יכולות מקצועיות גבוהות ואולי הכי חשוב: התייחסות ללקוח במרכז החשיבה והענקת חוויה ייחודית בהתאמה אישית ככל הניתן".

מגר מאמין שהתקופה הנוכחית היא עיתוי מעניין במיוחד לנהל חברות, שכן שיירי מגפת הקורונה והמשבר באוקראינה עדיין משפיעים על עולם העסקים. "זה מצד אחד מאתגר - אבל גם מייצר המון הזדמנויות חדשות למי שידע לקחת את המשבר לצמיחה. להשקפתי, ארגונים שפועלים בשגרה לפי אמות מידה גבוהות, עם עבודת צוות יעילה ואיכותית, ערכי ליבה וחזון ברור - הם בעלי סיכוי גבוה יותר לצלוח משברים בהצלחה. במקביל חשוב לייצר תקשורת רציפה ושוטפת בקצב גבוה משמעותית מאשר בשגרה: להציג ללקוחות, לספקים, לעובדים ולבעלי המניות את המצב באופן ברור ובשקיפות מלאה. ברגעי משבר אין יותר חשוב מהקשבה, הכלה, עידוד, סבלנות ואורך רוח.

"אני אומר את זה כמנהל שמבחינתו אחד האתגרים המשמעותיים ביותר של תקופת הקורונה היה לשמר את ההון האנושי, וזאת במקביל להמשיך מתן פתרונות ללקוחות באופן רציף ככל הניתן. עוד אני גאה ששמרנו על מוסר תשלומים ראוי שאיפשר גם לספקים הקטנים שלנו לצלוח את המשבר".

ת.ז.

שגיב מגר - מנכ"ל בחברת טרייד מוביל
תפקידים בולטים קודמים: מנכ"ל פלאזה סנטרס סרביה, מדינות הבלקן וצ'כיה. סמנכ"ל תפעול ובהמשך סמנכ"ל פיתוח עסקי בקבוצת RL באנגולה
תחביבים: זמן משפחתי, פעילות גופנית, קריאת ספרים.
דמות מעוררת השראה: אנשי המודיעין והיחידות המיוחדות המבצעות שלנו, המבצעים פעילויות בלתי אפשריות, מרתקות וחוצות כל דמיון. נלסון מנדלה, יצחק רבין ואילון מאסק נותנים לי גם כן השראה, כל אחד בדרכו.
חלום שרוצה להגשים: להקים קרן פילנתרופית שתתן לילדים מצוינים מהפריפריה הזדמנות לחיות חיים משמעותיים ומלאי עשייה.
משהו שאנשים לא יודעים עליך: בסתר ליבי אני בכלל רוצה להיות סופר.

שגיב מגר

מה לומד מנהל שמחליט לטפס על הקילימנג'רו?

כמנהל בכיר, מגר נתקל בלא מעט אתגרים, אך את האתגר המשמעותי שיצר תובנות ניהוליות ועסקיות רבות התרחש לאו דווקא בעולם העבודה: "לרגל יום הולדתי ה-40 טיפסתי על הר הקילימנג'רו, ההר הניצב הגבוה בעולם. זו הייתה חוויה מדהימה לטפס 59 ק"מ במעלה הר הנישא לגובה של 5,895 מטרים, בתנאי מזג אוויר קיצוניים ומשתנים ועם חמצן מוגבל. שם הבנתי מספר דברים: חשוב לבחור את השותף/הצוות הנכון - טיפסתי יחד עם חבר קרוב, איש שייטת ואדם משכמו ומעלה שהיה שותף מושלם ועם צוות מקומי מנוסה שדאג לנו לכל אורך הדרך. לעולם לא להתפשר על ציוד איכותי וראוי - במיננס 30 מעלות עם רוחות קשות לא היינו שורדים בלי זה. נחישות והתמדה - לא לוותר לעצמו ולהמשיך צעד אחר צעד. חריצות ומסירות - בלעדיהם אי אפשר לצלוח אתגרים גדולים".

מה נדרש ממך כמנכ"ל כדי להפוך למנהיג?
 "היכולת להציג חזון ומשימה ולהצליח לרתום את בעלי המניות, העובדים, המנהלים, הלקוחות והספקים ללכת אחרי - ורצוי בהתלהבות. לטעמי, אדם הופך למנהיג ברגע שהוא מפסיק להאשים אחרים, את המצב, את העולם - ולוקח האחריות מלאה על כל אתגר שעליו להתמודד עימו. בחברת "טרייד מוביל", אנחנו מלמדים את מודל האחריות, המבהיר שאפשר להאשים את כל העולם בתירוצים למה לא ולמה אי אפשר ולמה זה תלוי או קשור במישהו אחר - או שאפשר פשוט לקום ולפעול, להירתם ולבצע את מה שנדרש כדי לפתור את הבעיה".

"בחברת 'טרייד מוביל' אנחנו מלמדים את מודל האחריות, המבהיר שאפשר להאשים את כל העולם בתירוצים למה לא ולמה אי אפשר ולמה זה תלוי או קשור במישהו אחר - או שאפשר פשוט לקום ולפעול, להירתם ולבצע את מה שנדרש כדי לפתור את הבעיה"

"תוכנית העבודה השנתית שלנו וההיערכות התקציבית הן משמעותיות גמישות יותר. אנו נדרשים לתכנן בתנאי חוסר ודאות, להיערך לשינויים באופן תכוף ולהיות קשובים. האצנו תהליכי דיגיטציה ומעבר לחדשנות ונמשיך להקפיד על קבלת מידע עדכני בתדירות גבוהה במטרה להחזיק בכל עת בתמונת מצב מדויקת ככל הניתן של השוק ולעדכן לפיה את הפעילות. אנו נותנים חשיבות רבה לגמישות מחשבתית ולפעולות מהירות ונחישות שיתאימו את הארגון ומוצרי השוק המשתנה".

לאור זאת, מה התחזית הכלכלית שלך ל-2023?

"הדבר הוודאי היחיד הוא חוסר הוודאות. להבנתי, אנחנו עדיין חווים את תוצאות המשבר וצפויים להמשיך שינויי המחירים, התנודתיות, הקשיים בשרשראות האספקה הגלובליות, המחסור במוצרים ופערי היצע מול הביקוש. חברות נדרשות להיערך, להתגמש ולזכור שגם בזמנים מורכבים צריך לדאוג לעובדים, ללקוחות ולספקים. חשוב לא לנצל את המצב - פערים משמעותיים בין היצע וביקוש - להרעת תנאים מוגזמת לצרכנים, לעובדים ולספקים. חברות שלא ישכילו לעשות כך - יפסידו בטווח הארוך. בהמשך ניתן לצפות לתיקון והיצף".

איך אתם מיישמים את התובנות האלו בטרייד מוביל?

על מנהיגות, עבודת צוות וטכנולוגיה

המחזור החמור בעובדי הייטק מיומנים גרם ל-Experis Israel לצאת ביוזמות חדשות ומרתקות להסבת עובדים להייטק, כולל יהודים ברחבי העולם ולוחמים ביחידות שדה מובחרות. דרור ליטבק, מנכ"ל Experis Israel, מספר על האתגרים ועל ההצלחות | חת טי

מנהל הוא מנהיג או לא. מנהל שהוא מנהיג הוא אדם שאנשים בוחרים ללכת אחריו, הוא מחובר לאנשים ויש אמון עמוק בינו לבין האנשים שהוא מנהל. העובדים לא חייבים להגדיר את המנהל כמנהיג, זו הדרך שבה הם מתנהלים ומאמינים במנהל כאדם ובמטרות שהוא מציב. יש הבדל בין מנהל שאנשים עושים את מה שהוא מבקש מבחינה טכנית, רק בגלל שהוא המנהל שלהם, לבין מנהל שהוא מנהיג אמיתי - ואז העובדים ייתנו את הלב והנשמה עבורו. הם יקיצו דם כדי להשיג את המטרה שאותה מנהל הציב, כי הם מאמינים בו מעומק הלב, ואז ההישגים של החברה ייראו אחרת לגמרי - הם כמובן יהיו הרבה יותר טובים. אם מנהל יודע לסחוף אחריו אנשים שמאמינים בו ובמטרות שהוא מציב ללא סייגים - זה מה שהופך אותו למנהיג. בסופו של דבר, לא כל מנהל הוא בהכרח מנהיג.

מהי התחזית שלך לשוק התעסוקה בעולם הטכנולוגיה ב-2023 לאור התגברות האינפלציה והמיתון המסתמן?
 "שוק הטכנולוגיה ימשיך להיות הקטר של המשק הישראלי. אנחנו לא נחזור אחורה. גם אם המשק ייכנס למיתון או שיהיה מיתון בארה"ב - שוק הטכנולוגיה הוא יציב מאוד



דרור ליטבק

כ שדרור ליטבק, כיום מנכ"ל Experis Israel, סיים את שירותו הצבאי כמפקד טנק בשריון, הוא עבד כמאבטח בשכר של 30 שקלים לשעה. היום, הוא עושה מאמצים רבים כדי שהלוחמים שמסכנים את חייהם למעננו יזכו לנקודת התחלה טובה יותר עם שחרורם ויצליחו להרוויח הרבה יותר מ-30 שקלים לשעה. "אנחנו מנסים לצמצם פערים בין בוגרי היחידות הטכנולוגיות של 8,200, שמיד לאחר השחרור נחטפים למשרות נחשקות בהייטק, לבין הלוחמים - ונותנים להם אפשרות להרוויח יפה בהייטק לאחר השחרור. אפשר להיות לוחם בצבא מבלי לפספס את עולם ההייטק."

Experis היא הזרוע הטכנולוגית של ManpowerGroup העולמית ועוסקת בשירותים ופתרונות טכנולוגיים לתעשיית ההייטק. יש לה סניפים ב-51 מדינות בעולם, בהן ישראל, עם מחזור מכירות עולמי של כ-5 מיליארד דולר. Experis Israel בנויה מארבע חטיבות: החטיבה הראשונה עוסקת בהשמות לתפקידים טכנולוגיים בשוק ההייטק הישראלי, עם מאות השמות בשנה. השנייה עוסקת בלקוחות אסטרטגיים להם Experis מעניקה שירותי מיקור חוץ, כגון יבמ, HP, אלביט ואפלייד מטריאלס. השלישית מכשירה אנשי מקצוע לתחום ההייטק עם מעל 2000 בוגרים שכבר שובצו בהצלחה בחברות מובילות בשוק הישראלי והרביעית עוסקת בשירותים מנוהלים מקצועיים להגנת סייבר. "אנחנו פועלים בכל המישורים: מהעולם המסורתי של השמות עובדים ותיווך בינם לבין המעסיקים, דרך מיקור חוץ ועד הכשרות והסבות של אנשים שונים לעולם הטכנולוגי."

החטיבה השלישית, Experis Academy, היא זו שעוסקת בין היתר, בהכשרת יהודים מהתפוצות להייטק, בשיתוף עם ארגון "תגלית" וגם בהסבת לוחמים להייטק, בשיתוף מנהלת

מקצוע לחיים של צה"ל ועמותת ידידי עתידים. "לקראת סוף השירות של לוחמים מיחידות השדה, הם לומדים אצלנו את מקצועות בדיקות התוכנה והאוטומציה", מסביר ליטבק, "וכשהם משתחררים מהצבא הם משולבים בסטארט אפים, בחברות גדולות ובמרכזי פיתוח בשכר הרבה יותר גבוה מעבודה כמאבטח ב-30 שקלים לשעה. אנחנו מאפשרים ללוחמים לשרת שירות משמעותי, ובכל זאת לקבל דריסת רגל בהייטק הישראלי. כבר יותר מ-150 לוחמים עברו את ההכשרה הזו והשתלבו בעבודות, ובקרוב נפתח כבר את המחזור השביעי."

מה היתרון שלכם במתן שירותי הגנת סייבר?

"אנחנו מפעילים בתל אביב מרכז SOC שנותן שירותי הגנה מנוהלים מקצועיים לעשרות רבות של ארגונים בארץ ובחול. אנחנו לא מספקים להם עובדים, אלא ממש מעניקים את השירות כשירות מנוהל מא' עד ת'. במרכז יושבים יותר מ-30 עובדי סייבר שלנו, המעניקים את השירות לארגונים המספקים תשתיות קריטיות למדינת ישראל, למוסדות מדינה ולחברות ציבוריות. מעבר להון האנושי המשובח, ה-SOC שלנו הוא המוביל בארץ מבחינת החוקים המעודכנים במערכות ויכולות הזיהוי המתקדם."

לחשוב מחוץ לקופסה

ליטבק מסביר כי היעד של מדינת ישראל הוא שעד שנת 2026 כוח האדם בהייטק יהווה כ-15% מכוח האדם הכללי העובד במשק, כאשר כיום השיעור עומד על כ-10%. "זהו יעד מאוד משמעותי ומאתגר, שדחף אותנו לחשוב מחוץ לקופסה ולחפש דרכים חדשות להכשיר אנשים. פנינו לדימונה ולירוחם והתחלנו להכשיר שם מפתחי תוכנה, כדי שנוכל להתגבר על ביקושים גדולים מאוד."

הוא מוסיף כי הביקושים גרמו לכך שאקספריס היא חברה בצמיחה מתמדת. "בכל שנה בשלוש השנים האחרונות צמחנו ב-25-30% ואנחנו כל הזמן מגייסים עובדים. כיום ב-Experis ישראל עובדים 90 איש במטה, ועוד 700 עובדים הם מועסקים שלנו באתרי הלקוחות". סוד ההצלחה שלנו, הוא אומר, טמון בצוות העובדים שלו, "בלי עבודת צוות טובה אי אפשר להצליח".

מה לדעתך הופך מנהל למנהיג?

"לא אנחנו המנהלים יכולים להעיד על עצמנו אם אנחנו מנהיגים או לא. זה משהו שנקבע על ידי האנשים שאותם אנחנו מנהלים ומובילים - הם אלה שיודעים להגדיר אם

צילום: איתן טל

ת.ז.

דרור ליטבק, מנכ"ל Experis Israel

מצב משפחתי: נשוי + 3

מגורים: גן יבנה

השכלה: תואר ראשון במדעי ההתנהגות מאוני' בן גוריון ותואר שני בהצטיינות במנהל עסקים מהמרכז האקדמי פרס.

תפקידים קודמים: בשנת 2005 הצטרף ל-ManpowerGroup ישראל כמנהל אזור באחת מחברות הברת ומשם התקדם למגוון תפקידי ניהול ופיתוח עסקי בחברה. בתחילת 2017 עבר ל-Experis כמנהל חטיבת לקוחות אסטרטגיים ובסוף אותה שנה מונה להיות מנכ"ל חברה.

תחביבים: משחק טניס בקביעות ומאמן טניס.

והדרישה לאנשים טובים תמיד תתקיים בו. זו הכלכלה המרכזית שמניעה את העולם כיום. לא נגיע למצב שבו נראה אלפי מובטלים בתחום הטכנולוגיה שמחפשים עבודה. כל האנשים שפוטרו עד כה מסטארט אפים מצאו עבודה חדשה תוך שבועיים-שלושה, ולא נרשמה עלייה במספר מבקשי העבודה בלשכות התעסוקה המתמחות בהייטק. במשק הישראלי עדיין חסרים כ-15,000 מפתחי תוכנה והביקוש יציב הן מצד סטארט אפים, חברות בינוניות וחברות גדולות. אם חברות ייסגרו, יהיו חברות אחרות שיקלטו את העובדים הללו, כך שאינני מודאג. אנחנו לא נחזור לנטוע פרדסים."

"בכל עשייה שלי חשוב לי לפרוץ עוד מחסום קיים"

בתוך כשנתיים הובילה מלי בן ברוך את תאגיד המים והביוב "ובלים אשדוד" לגבהים חדשים בתחום התשתיות, הטכנולוגיה והחדשנות | מתן שירם



צילום: דוד אמיני

מלי בן ברוך

ת.ז.

מלי בן ברוך

גיל ומצב משפחתי: בת 47 + 2.

מקום מגורים: אשדוד.

תפקידים קודמים: מנהלת כספים בחברות, בכירה בדיסקונט משכנתאות, סמנכ"לית "ובלים אשדוד".

השכלה: תואר שני במנהל עסקים עם התמחות במימון ושוק ההון ומוסמכת כרואת חשבון.

תחביבים: "אני חייבת להודות שאין לי הרבה זמן פנוי. אני מקדישה שעות רבות לעבודתי שאני מאוד אוהבת, אולם אני משתדלת למצוא את האיזון. ריצה - בשנתיים האחרונות גיליתי שכף לי לרוץ. אני גם מאוד אוהבת לקרוא. ואת הרגעים שבהם אני והבת שלי שותות שוקו".

חלום שרוצה להגשים: "להגיע הכי גבוה שאפשר תוך שאני עושה את מה שאני אוהבת.

דבר מה שאנשים לא יודעים עליך: "אני בוכה מהר מאוד".

איסוף השפכים ותפעול תשתיות המים והביוב עם כל המגבלות והאילוצים שהתקופה העמידה בפנינו.

עם אילו אתגרים התאגיד מתמודד בימי שגרה?

"מעבר לאתגרים הקשורים בבריאות הציבור בכל הקשור לאספקה ואיכות המים, הולכת שפכים ולאתגרים הסביבתיים בהולכת השפכים, התאגיד מתמודד עם אתגרים הייחודיים לעיר השוכנת על רצועת חוף ונחל פעיל כך שהקמת התשתיות שלנו-הבנייה, היא בחלק מהמקרים על מי תהום, דבר שמייקר מאוד את עלות התשתיות. התאגיד פועל בסביבת תקציב של משק סגור ועלויות נורמטיביות שמשמעותו ביצוע הפרויקטים והמשימות בהתאם למבנה עלויות והכנסות שנקבעים ע"י מועצת רשות המים בלי קשר לאתגרים המייחדים את התאגיד, עלויות הקמת תשתיות בסביבת מי תהום שיכול להגיע לתוספת עלויות של מיליונים רבים בכל פרויקט, והאתגר הוא להתאים את המשימות לתקציב שהוגדר לנו על ידי רשות המים, ואני יכולה לומר בביטחון שאנחנו עומדים בכך".

מיהם האנשים שמעוררים בך השראה?

"ההשראה הכי גדולה מבחינתי הם ההורים שלי. גדלתי בדימונה, ההורים הגיעו לארץ ממרוקו ומאלג'יר, והמשפחות שלהם עברו תקופות לא פשוטות. ההורים שלי עבדו קשה מאוד וכל מה שעניין אותם זה שהילדים שלהם יצליחו. היכולת שלהם לשרוד, ולהקים משפחה, לחנך לערכים ולדחוף למצוינות, לצד יכולת נתינה אינסופית - זה השפיע עלי מאוד. אתה יונק את זה מבית, זה הופך אותך למי שאתה".

הסופר המנוח דייוויד פוסטר וואלאס סיפר באחת הפעמים משל, "שני דגים שוחים להם יחד, ופוגשים במקרה דג מבוגר יותר ששוחה לכיוון השני, מהנהן לעברם בראשו ואומר "בוקר טוב בחורים. איך המים?" שני הדגים הצעירים ממשיכים לשחות כמה זמן, ואז לבסוף אחד מהם מביט באחר ושואל: "מה זה לעזאזל מים?".

המסר מהדהד את שגרת יומה של מלי בן ברוך, מ"מ מנכ"ל תאגיד המים והביוב "ובלים אשדוד". בן ברוך: "אנשים פותחים את ברז המים זה מובן מאליו בעיניהם שהמים זורמים. כשאתה מתקלח, או מפעיל מכונת כביסה, אתה לא שואל את עצמך איך המים מגיעים אלינו או לאן המים זורמים לאחר השימוש בהם. אנחנו מבצעים תהליכים מורכבים מאוד, שלא תמיד מובנים לציבור רחב, הוא בוודאי לא רואה אותם שכן רובם מתחת לאדמה ובוא נודה על האמת, שהם באמת לא מעניינים, אבל אלה בדיק התחומים המהותיים ביותר".

בן ברוך מדברת מהר ובלהט. מודה שהיא חדורת תשוקה, כבראשית ימיה בתפקיד. "אני רוצה גוף חדשני, טכנולוגי, יעיל. זה חלק מתפיסה ארגונית שאני מובילה".

במאמר מוסגר, היא אומרת, שתפיסה זו היא תולדה של 'דרייב' אישי: "בכל עשייה שלי חשוב לי לפרוץ עוד מחסום קיים, להשיג עוד הישג משמעותי. באופן אישי אני מונעת מהצורך בהישגים ובאתגרים וזאת גם התפיסה הניהולית שלי".

ההישג הגדול ביותר מבחינתה עד כה הוא השלמת שדרוג של המכון לטיהור שפכים (מט"ש). בן ברוך: "כשנכנסתי לתפקיד, המט"ש היה הפרויקט המשמעותי שהיה קריטי לסיים. מדובר בפרויקט מורכב מאוד שנפרס על פני מספר שנים והיה מלווה בבעיות רבות ועיכובים. הפתרון שלי היה לפרק את הפרויקט לאבני דרך ולא להסתכל עליו כמכלול שלם, כך שמיפנינו את החסמים, תעדפנו משימות לפי קריטיות ביצוע ועל פי שלביות, כך שבכל פעם הסרנו "שכבה" בעיתית שטופלה ע"י הקצאת כל המשאבים, ובכך התאפשר לנו להתקדם בעילות לשלבים הבאים. המסקנה היא שלעיתים צריך לעצור, לבחון ולהעריך מחדש את המצב ואז להרכיב מחדש חלק חלק- גם אם לא יחד, וככה גם ניתן להגיע לשלם".

שדרוג המט"ש משחרר למעשה חסם בניה ומאפשר אישור למתן היתר לכ-15 אלף יחידות דיור חדשות בעיר, מבני חינוך, תרבות ופנאי ומכאן חשיבות ההישג.

הישג זה מצטרף לסך כולל של כ-900 מיליון ₪ אשר השקיע התאגיד בהקמת ושדרוג תשתיות מים וביוב מיום הקמתו. לכך יש להוסיף הטמעה של טכנולוגיות מתקדמות ברמת התשתיות והפירות, בדגש על הדיגיטל, כאסטרטגיה מרכזית.

עבודה סביב השעון

היא רק כשנתיים בתפקיד, אך האתגרים הרבים אשר ניצבו בפניה הותירו בה את התחושה כי עבר כבר זמן רב מאז ישבה לראשונה על כס הניהול.

בן ברוך: "לא היה לי יום אחד של חסד. הייתי צריכה לעבוד לעבוד מעכשיו לעכשיו סביב השעון. לשמחתי, עובדי התאגיד הינם עובדים מקצוענים ומחויבים והם שותפים מלאים לכל הצלחות התאגיד".

ואז באה הקורונה.

"הציבור חי בצל הקורונה בחוסר וודאות גם בתחום הכלכלי, חוינו ירידה מבחינת גבייה. מתוך הבנה כי מדובר בתקופה מאתגרת ללקוחות שלנו, אפשרנו פריסה של תשלומים לתקופות ארוכות, אפשרנו תשלום עבור חובות ללא חיוב של ריבית והפרשי הצמדה, מבחינתי זוהי אחריות חברתית".

מוביל להישגים בשוק האזרחי באמצעות כלים שלמד בצבא

למרות היותו טרי בשוק האזרחי הצליח יניב חדד להתקדם במהרה לתפקיד מנכ"ל קבוצת סופרגום. בשיחה איתו הוא מגלה מה בשירותו הצבאי הכין אותו לכך ולמה אין דרך הנהגה אחת הנכונה לכולם | אסף לבנון

להיכנס לשוק האזרחי לאחר עשרות שנות שירות בצבא אינו עניין פשוט. הצורך לצאת ממערכת אחת הפועלת לפי קודים מאוד ברורים ומסוימים למערכת אחרת עם קודים שונים בתכלית - ואף משתנים - יכול להוות אתגר משמעותי עבור אנשי קבע היוצאים לאזרחות. אל"מ במיל יניב חדד לא רק הצליח לעבור את המשוכה, אלא קפץ במהרה מתפקיד אחראי הייצור של קבוצת סופרגום למנכ"ל שלה.

סופרגום עוסקת בשלושה תחומים מרכזיים: למעלה מ-60 שנה היא מובילה בתחום הגומי והפלסטיק. למעלה מ-20 שנה היא עוסקת גם בתחום הביטחוני ומייצרת מוצרי מיגון נשימתי. מאז מגפת הקורונה היא נמצאת גם בתחום הרפואי מייצרת ומפתחת מוצרי הגנה. חדד הגיע לקבוצה לאחר 30 שנות שירות בחיל הטכנולוגיה והאחזקה ונחשף לעולם שונה לחלוטין מזה שהכיר. "עסקים הם תחום המתנהל אחרת לגמרי מהצבא", הוא אומר. "יחד עם זאת, היסודות שאותם רכשתי בשירותי בצה"ל - עבודה מתודולוגית, חשיבה, דבקות במשימה ונחישות - עוזרים מאוד בהתמודדות עם העולם העסקי. בשני התחומים שפחות חזקים - מכירות וכספים - התמודדתי בלמידה מאוד אינטנסיבית כדי להשלים את הפערים. כך נבנית, אם כי אני עדיין מחשיב עצמי טירון בשוק העסקי כי זו רק שנה חמישית שלי בעולם הזה, כשמקבילי עברו כבר עשרות שנים".

אז אין התקדמת מהר כל כך לתפקיד המנכ"ל?

"מלכתחילה מאוד רציתי להתברג בעולם העסקי ובעלי סופרגום נתן לי את ההזדמנות כשמינה אותי לאחראי על הייצור. הקפיצה לתפקיד המנכ"ל לאחר שנה בלבד נבעה מהפגנת יכולות. המגזר העסקי עובד בעיקר על ביצועים. כשאתה לוקח את הארגון וכפי שלמדו אותי בצה"ל עושה עבורו הכל - זה מביא לתוצאות. הוכחת היכולות תוך הפגנת למידה מתמדת מביאה לכך שגישה לך את המושכות לידיים".

גישה מוכוונת איכות ולא מוכוונת מחיר

מכיוון שסופרגום עוסקת בשלושה תחומים, תעשייה, בטחוני ורפואי הסיביה התחרותית שלה שונה בכל זירה וזירה. מסביר חדד: "בתחום הרפואי אנו מתחרים מול יבואני ציוד רפואי. בעולם אנו מתחרים מול ייצור אסייתי זול שקשה להתמודד מולו. מכאן המורכבות והאתגר בארגון ומכאן גם בידול. סופרגום היא קבוצה מגוונת העוסקת גם בפיתוח, גם בייצור וגם במכירה. 360 מעלות של העולם התעשייתי.

"בידול מהותי שלנו הוא היכולת לתת מענה מהיר ואיכותי ללקוחותינו. אם במזרח אירופה ירצו עשרות אלפי מסכות אב"כ - אנחנו יודעים לתת את המענה ברמה של ימים. כך בכל שלושת התחומים בהם אנו פועלים. הגישה שלנו מוכוונת איכות ולא מוכוונת מחיר: מייצרים בארץ בצורה

ת.ז.

יניב חדד - מנכ"ל סופרגום

גיל ומצב משפחתי: 52, נשוי + 3.

מקום מגורים: ראשון לציון.

השכלה: תואר ראשון בהנדסת מכונות, תואר שני במנהל עסקים.

תפקידים קודמים בולטים: מפקד מערך האחזקה והטכנולוגיה של פיקוד המרכז.

תחביבים: ספורט, עם דגש על כדורגל.

דמות מעוררת השראה: ג'ף בזוס, אילון מאסק.

חלום שרוצה להגשים: להיות מנכ"ל ובעלים של חברת ענק בינלאומית.

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

1. מתכנן להשתתף בתחרות WSOP.

2. ויתרתי על קריירה מקצועית בכדורגל לטובת הקריירה הצבאית.

3. כשאפרוש אנהל קבוצת כדורגל.

צילום: אור קפלן



יניב חדד

המגפה והסגרים זה גם היה חול המועד פסח. התייחסנו לזה כאל מבצע צבאי. הוקם צוות משימה שהתכנס בכל בוקר וערב, ניהל את האירוע וסגר את כל הפינות. עבורי זה היה המקום בו גיליתי שכשאתה מנהל אופרציה בכלים שלמדתי ורכשתי בצבא - אתה יודע לעשות דברים ברמה של לכוון את הפיזיקה. מי יכול להרים קו ייצור בחודש? אנחנו הצלחנו ועל הדרך הבנו שאנו מעוניינים להישאר בתחום הבריאות ולצמוח בו, להפוך אותו לאחת מפעילויות הליבה שלנו. כך, דרך אירוע הקורונה, גילינו שיש לנו יכולות ביצוע שהשוק המקומי צמא להן: להגיב מהר ובהיקפים גדולים. זה היה סוג של רגע מכונן: הקבוצה שנבנתה על תשתית של תעשייה מסורתית של גומי ופלסטיק קיבלה שינוי כיוון. כיום אנו עושים פיתוחים למגזר הרפואי ויודעים להקים

קווים מאוד מהר. זה יתפתח בשנים הקרובות כי אנחנו רואים עם כמה לקוחות אנחנו במו"מ לייצור קווים".

מניסיוןך העשיר בצבא וכיום בשוק העסקי, כיצד מנהל יכול להפוך למנהיג?

"כקצין בכיר גידלתי קצינים רבים ומסקנתי היא שאין פתרון קבוע שלומדים בבית ספר למנהיגות. כפקוד של מפקדים רבים ראיתי איך כל אחד מנחיל את המנהיגות שלו בצורה אחרת לגמרי ועדיין מצליח להביא את היחידה שלו להישגים. ראיתי את כל השיטות: היו מפקדים שלא זזו מהג'יפ והיו כאלו שעבדו בעבודה משרדית בצורה מתודולוגית ועדיין הגיעו להישגים. זה די מקביל למה שקורה במגזר העסקי. כל מנכ"ל הוא מנהיג עם DNA אחר. חלק מובילים את ארגונם דרך ביצועים וחלק דרך הצד האנושי, החיבור וההובלה. בכל ארגון צריך להבין את הדרך הנכונה להנהיג. יש צורך בכלים שונים, אך בכל המקרים יש להבין את מוטיבציית ההנעה של האנשים שלך בארגון, להיות עקבי וברור כך שיבינו לאן אתה רוצה להוביל אותם ויתחברו.

המנהל לבד, מוכשר ככל שיהיה, לא יכול להביא להישגים, ללא המחויבות של האנשים בארגון. קבוצת סופרגום, למזלי, התברכה באנשים מצוינים".

איכותית ומבוקרת היטב וכך גם מורידים את התלות ביבוא ובשינויי שיערי מטבע. לקוח שמזמין מוצר לא צריך לחכות למכולה מסין ולא חייב לבחור מוצר קיים As Is. הוא יכול לדבר עם המהנדסים שלנו, לדייק את דרישת הייצור ואפילו לבוא לראות את רצפת הייצור בפעולה".

יכולות ביצוע שהשוק המקומי צמא להן

יכולות הייצור המהירות שיחקו לטובתה של סופרגום עם פרוץ מגפת הקורונה. עד אז הקבוצה לא לקחה חלק בתחום הבריאותי ואף לא תכננה לעשות זאת. המדינה הוציאה קול קורא לסיוע בייצור מוצרי הגנה למגפה, דוגמת מסכות, והקבוצה הודיעה שהיא מרימה את הכפפה ושמה לה לסייע בכל הדרוש, למרות שלא מדובר בתחומי הליבה שלה. "החלטנו להקים קווי ייצור למסכות תלת-שכבתיות ולחלוקים חד פעמיים", אומר חדד. "התבקשנו להתחיל לייצר תוך חודשיים והספקנו להפעיל את הקווים תוך חודש אחד בלבד, עם מטרה לספק 60 מיליון מסכות לשוק הרפואי ועוד מיליוני חלוקים. זה לא היה פשוט כי מלבד תקופת

הגבר שמוביל מהפכה בתחום בריאות האישה

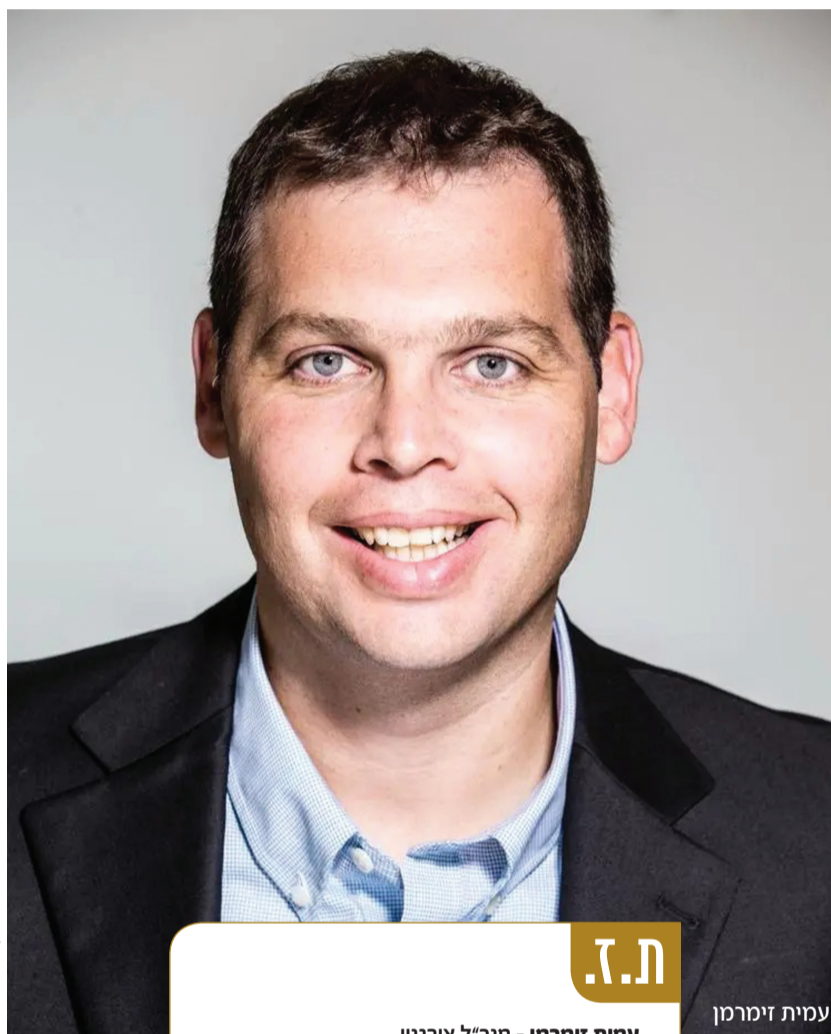
הצעה של מנהליו של עמית זימרמן לנהל פרויקט סודי במקביל לתפקידו כסמנכ"ל כספים הביאה אותו להקים ולנהל את "אורגנון", תאגיד בריאות האישה הגדול ביותר בעולם. "עוד ישמעו עלינו רבות כשנעשה מהפכה אדירה בתחום", הוא מבטיח | אסף לבנון

זימרמן: "בתפעול, מה שעמד לנגד עיני זה להמשיך לספק תרופות למטופלים - שלא יהיה מטופל אחד שתחסר לו תרופה. המשמעות היא לדאוג שכל שרשרת ההפצה עובדת באופן מיטבי בחירום ושאספקה של תרופות ממשיכה להגיע לישראל. חלק מהתפקיד שלי היה להילחם על הקצאות מוצרים בזמן חוסר עולמי, כשהמוצרים נדרשים בכל העולם. נלחמתי על אלוקציה לישראל וניהלתי את המערך בחירום כדי לאפשר המשך אספקה סדירה למטופלים. אני שמח להגיד שעשינו את זה כמעט בלי תקלות. בצד הארגוני המטרה המרכזית הייתה לדאוג לעובדים ולמשפחותיהם. עברנו למודל עבודה היברידי, נתנו לעובדים לבחור מהיכן לעבוד ודאגנו לצייד את כולם בכלים הדרושים - עד רמת הפד לעכבר. דאגנו גם לשלוח לעובדים צ'ופרים ודברים מתוקים. היה חשוב לי שהם ירגישו שאנחנו רואים אותם גם אם הם לא נמצאים כרגע במשרד."

מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעיניך?
 "כשהוא מצליח לייצר מצב בו עובדי הארגון מונעים, עובדים מהסיבות הנכונות, יש להם אור בעיניים והם מרגישים שסומכים עליהם. כשהעובדים רוצים להגיע למשרד ולא רק צריכים בתקופת הקורונה באו אליי החברים שעובדים איתי ושאלו אם ניתן להרחיב קצת את המשרדים שלנו. היו לנו משרדים יחסית קטנים באותה התקופה. כששאלתי למה, התברר שלמרות המצב הם רוצים להגיע יותר למשרד - אבל אין להם איפה לשבת. היה כיף לדעת שבעוד שבארגונים אחרים אנשים שמחו להיעלם לבתים - אצלנו חשוב להם להגיע למשרד ולהיות עם שאר האנשים. הרגשתי שאני לא מנהל שלהם, אלא זה שמוביל אותם ושבמקביל הם מרגישים איתי שווים בין שווים."

מהי מנהיגות אפקטיבית בעיניך?
 "כשרואים את המנהל כמישהו שרוצים להתייעץ איתו - זה אומר שהמנהל הוא מנהיג אפקטיבי כי העובדים יכולים לנווט בעצמם את הספינה תחת הנהגתו. העובד פועל באופן אוטונומי ולא צריך לאשר כל דבר קטן. הוא יכול לבוא להתייעץ ולשאול. גם מנהל שמסתכלים עליו כמוביל וכחדשני הוא מנהל אפקטיבי."

אתגר גדול אותו צלחת כמנהל?
 היו לי מספר רגעים מכוונים בקריירה אבל ללא ספק המשמעותי מכולם הוא הקמת אורגנון ישראל, לא בכל יום ולא כל אחד זוכה לבנות חברה מאפס, לעצב אותה וליצוק לתוכה את האני מאמין שלו ומדובר ברגע המכונן בחיי. אמנם במשך השנים עבדתי בתפקידי ניהול בכירים אבל זו הפעם הראשונה שלי בתפקיד המנכ"ל, וללא ספק זהו רגע מכונן ומרגש. החברה שלנו צומחת בקצב מסחרר, ועל כן אני נדרש לנהל ולנווט ברגישות ומדויקות כדי לשמור על המרקם החברתי והתרבות הארגונית שיצרנו. לוודא שאנחנו מגייסים את האנשים הנכונים ומספקים להם את הכלים הנכונים להצלחה אישית שכמובן תוביל להצלחת הארגון.



צילום: רמי זרנגר

עמית זימרמן לא כיוון לתפקיד של מנכ"ל בזמנו, לפני 3 שנים, כשכיהן כסמנכ"ל הכספים של חברת MSD, חלק מתאגיד הפארמה הבינלאומי הענק Merck. אך אז הציעה לו ההנהלה לנהל פרויקט סודי שהיה נראה קטן לכאורה. זימרמן קיבל את האתגר ומצא את עצמו מקים את הסניף הישראלי של "אורגנון", תאגיד שפעילותו מוקדשת לבריאות האישה. "הובלתי וניהלתי את כל הקמת החברה בישראל כמעט לבד - במקביל למילוי תפקידי כסמנכ"ל כספים", הוא נזכר. "זה אומר לרשום את כל מה שדרוש כדי להקים חברה בישראל, לבנות את כל התשתיות: פיננסיות, לוגיסטיות, IT ולגייס את כל עובדי הארגון. כשההנהלה בחו"ל הייתה צריכה להחליט מי יהיה המנכ"ל - היה טבעי לתת לי את התפקיד, לאור ההיכרות והידע שהצלחתי לצבור תוך כדי בניית החברה. אולי חשוב להדגיש את זה, מכיוון שללא הניסיון הזה - אני מאמין שהיה מתבקש שארגון שעוסק בבריאות האישה היה ממנה מנכ"לית, ולא מנכ"ל. אבל בניתי את הארגון מאפס והכרתי אותו מלמעלה למטה. ניתן לשמוח על כך ש-70% ממצבת כוח האדם שלנו מורכבת מנשים ובהנהלה יש 75% של נשים."

ומה בדיוק אתם עושים?
 "זו החברה היחידה בעולם שחרטה על דגלה את נושא בריאות האישה. יש המון חברות עם מוצר כזה או אחר בתחום אבל אין עוד חברה מיועדת לנושא בסדר גודל כזה. יש לנו כ-60 מוצרים שמשווקים בישראל: מגוון רחב של מוצרים בריאות האישה תרופות ביוסימילר, מוצרים נגד כאב, אלרגיה, cardiovascular ועוד. תחום בריאות האישה הוזנח במשך שנים רבות, למרות פוטנציאל הכנסות אדיר. מכיוון שכל המשאבים שלנו מושקעים בו - יש לנו יתרון תחרותי ניכר בשוק. לכל מיני מוצרים נקודתיים שלנו יש קצת תחרות מצד שחקנים אחרים, אבל אין אף אחד שנותן את הגג הרחב לנושא בריאות האישה כמו אורגנון. אני מאמין שכשהנשים בריאות - כל החברה בריאה יותר. אנחנו כאן כדי להקשיב להן ולראות איך אנחנו יכולים לתת להן את המענה בתחומים שעד היום הוזנחו. אלו אולי נושאי רפואה שתופסים פחות כותרות מטיפול בסרטן ובסוכרת, אבל אני מניח שעוד ישמעו עלינו רבות כשנעשה מהפכה אדירה בתחום."

מהי השפעת המשבר באוקראינה על החברה?
 "אנחנו בישראל פחות הרגשנו את נושא אוקראינה, אבל יפה היה לראות איך מנהלי Organon העולמית נרתמו לנושא. הם דאגו לכל העובדים שהיו באוקראינה, תקשרו להם את המצב והעבירו אותם למדינות אחרות אם רצו בכך. הם דאגו לכולם וכל הזמן חיפשו דרכים ופתרונות. זו גאוה אדירה להיות חלק מארגון כזה."

להילחם על הגעת התרופות לישראל

בניגוד למשבר באוקראינה, לתקופת הקורונה כן הייתה השפעה על הצד הארגוני והתפעולי של אורגנון. מספר

ת.ז.
 עמית זימרמן - מנכ"ל אורגנון
 גיל ומצב משפחתי: 46, נשוי 3+
 מקום מגורים: הוד השרון
 השכלה: תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים, תואר שני במשפטים
 תפקידים קודמים בולטים: סמנכ"ל כספים MSD, סמנכ"ל כספים נוברטיס אונקולוגיה
 תחביבים: כדורסל, לטייל בחו"ל, זמן איכות עם המשפחה
 דמות מעוררת השראה: וולט דיסני. איש שיצר מפעל שלם מחלום שהיה לו, משהו שמשפיע על מאות מיליונים בעולם בכל הגילאים. מפעל שממשיך להמציא עצמו כל יום מחדש ולהישאר רלוונטי. הוא אמר: אם אתה חולם את זה - אתה יכול לעשות את זה.
 מוטו ניהולי: "אם אתה איש הכי חכם בחדר כנראה שאתה בחדר הלא נכון." תמיד תן לאנשים להביע את דעתם בצורה חופשית, תהיה קשוב ותלמד לקבל דעות אחרות. כל חיי דאגתי להיות מוקף באנשים שלא יהססו להגיד לי את דעתם ולא ביסמונים שיבואו לרצות אותי, תמיד אני מרגיש אנשים כאלה ובייחוד כאלה שארצה גם אני לעבוד עבורם.
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - אוהד שרוף של ליברפול.
 - חולה על חמוס ושוקולד.
 - אוהב לשחק פלייסטיישן עם הילדים.

"שיח, שקיפות ותכנון - מפתחות למיקוד בעיתות משבר"

"תמיד התחברתי למשולש עסקים, ניהול וטכנולוגיה", אומר מנכ"ל אלבטק טכנולוגיות, ג'ונס בלכר, ומספר כיצד מנהלים חברה עמוסת חזיתות טכנולוגיות בזירה המשתנה בכל רגע | אסף לבנון

ג 'ונס בלכר מבלה על כבישי ישראל כשלוש שעות ביום. זה זמן מספיק לחשוב, לתכנן ולהגיע לתובנות מה למד היום ומה נכון לעשות מחר. זהו צורך הכרחי כשאתה מנהל את "אלבטק טכנולוגיות" - חברה המבוססת על הון אנושי של כ-500 עובדים ומובילה בשירותי הנדסה, ייצור ואינטגרציה של חלקים ממערכות המשפיעות בחיי היום יום של כולנו - ממערכות בתדרי RF המשמשות לתקשורת, מערכות בתעשיית ה-Digital Printing המאפשרות הדפסה של מגזינים, שלטי חוצות ואריזות מוצרים, ועד מערכות בדיקה בתעשיית המיקרו-אלקטרוניקה המאפשרות בדיקת רכיבי חומרה למחשוב, סלולר, אוטומציה ועוד.

כך שעם קשת רחבה של תהליכים מקצה לקצה לאספקת פתרונות מגוונים בתעשייה זו - זירת הפעולה לא שוקטת לרגע. בלכר נדרש בכל עת להתאים את עצמו ואת הארגון שבראשו הוא עומד לשינויים והרחבות הבסיס התפעולי העסקי והטכנולוגי. במקביל, פועלת החברה בשוק תחרותי, כך שעליה להסתכל כל הזמן מעבר לכתף ולוודא שהמתחרים לא נושפים בעורפה.

"אנחנו שומרים על יתרון מובהק המבוסס על מערכת הנדסה ואיכות מחמירים, המאפשרת הכנסת מוצרים חדשים מכבל ועד מערכת - ללא פשרות", אומר בלכר, "לכך מתווספים הון אנושי מקצועי, היכולת לשתף פעולה עם שאר החברות בקבוצת אלבטק לרבות תכן הנדסי מסחר ולוגיסטיקה, וכן היכולת לייצר בחברת הבת בסין". כך מצליחה החברה למצב את עצמה כחברה גדולה מחד וכחברת בוטיק מאידך, המספקת ללקוחותיה פתרונות Full Turn Key ומתפקדת כחלק עיקרי בשרשרת האספקה שלהם, דבר המאפשר להן להתמקד בעסקי הליבה שלהן, להתמקצע ולשפר את רווחיותן.

בלכר הגיעו לתפקידו לאחר קריירה ענפה שכללה תפקידי הנדסת מערכת בחטיבה טכנולוגית בצה"ל, ניהול מוצר והנדסה בסטארט-אפ טכנולוגי ושותר תפקידי פיתוח עסקי ותפעול בקבוצת אלבטק, שלאחריה שימש כמנכ"ל של שתי חברות בקבוצה. "תמיד התחברתי למשולש עסקים, ניהול וטכנולוגיה", הוא אומר. "המעבר מתפקיד מנכ"ל אליפסה הנדסה למנכ"ל אלבטק טכנולוגיות שם דגש נוסף במשולש הזה על קודקודי העסקים והניהול. כאן אני נדרש לתכנון אסטרטגי ולהתמקצע בעולמות שרשרת האספקה בנפח ניכר יותר מבעבר. המעבר הזה היה חשוב לי כאתגר וגם כצורך התפתחותי טבעי בקריירה".

מהי מנהיגות אפקטיבית בעיניך?

"ראשית - אני מאמין שמנהל הופך למנהיג כשהוא בונה חזון שמחבר וגורם להזדהות עם הארגון שהוא מנהיג, מבלי לוותר על בחינה עצמית ושאלת שאלות מתמדת. שנית - כאשר מתוך החזון הוא מאפשר עצמאות למנהלים ועובדים בצורה מאוזנת ועדיין הוא משפיע ומעורב. המפתח לאפשר

ת.ז.

ג'ונס בלכר - מנכ"ל אלבטק טכנולוגיות

גיל ומצב משפחתי: 43, נשוי לאולגה, ואב לעוז, גילי וגיא.

מקום מגורים: מושב עין הבשור.

השכלה: תואר ראשון B.Sc הנדסת אלקטרוניקה מאוניברסיטת תל אביב, תואר שני במנהל עסקים MBA מאוניברסיטת תל אביב, תואר ראשון בפסיכולוגיה מהאוניברסיטה הפתוחה.

תפקידים בולטים קודמים: מנכ"ל אליפסה הנדסה בקבוצת אלבטק, מנהל הנדסה במגנ"א בי אס פי, מנהל פרויקטים ומהנדס מערכת בזרוע היבשה.

תחביבים: קרוספיט, גלישת גלים, ארוחות עם המשפחה וחברים.

דמות מעוררת השראה: "אבי ז"ל, אוסקר בלכר, אדריכל, שהיה שילוב נדיר של מקצועיות ויזמות בכישרון מופלא. אדם יצירתי אך סולידרי, מחושב ואנליטי".

חלום שרוצה להגשים: לגלוש במלדיביים, חלום של צעיר אך עם ניסיון של מבוגר.

דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- בשירות הצבאי כקצין ומהנדס צברתי עשרות שעות של זחילה בהסוואה בניסוי שטח לבחינת מערכות התראה. דבר שחיבר אותי לעבודה בשטח.

- אני מאמין בחשיבות של ללמד ולהכווין, לצד לימוד והתפתחות אישית בכל שלב. מתוך אמונה זו השלמתי תואר נוסף בפסיכולוגיה, כדי לשפר תהליכי עבודה עם אנשים וצוותים ולעורר תהליכי שינוי.



ג'ונס בלכר

חוסרים בחומרי גלם ואתגר בגיוס עובדים. התוצאה: דווקא כשנדרש לעבוד באופן רציף ולתת מענה לגידול המיידי בביקוש, הסביבה העסקית לא סיפקה לא חומרים ולא "ידיים עובדות". בשל היערכות מוקדמת שביצענו בכל החזיתות כגון רכש, גיוס, תוכניות הכשרת עובדים, ופיתוח תשתיות ייצור - דווקא כשהשוק עצר הגענו עם בסיס חזק לצמיחה ויכולת לתת מענה לגידול".

צילום: שיר שמואלי

איך מנהלים תקשורת נכונה בתקופה כזו של חוסר ודאות ומשבר?

"בתקופות רגילות המנהיג צריך לתמרן בין החלטות לטווח קצר לאלו של הטווח הארוך. על אחת כמה וכמה בעת משבר - חלק מהלקוחות שלנו נעצרו, חלקם לא הושפעו וחלק אפילו זכו לרוח גבית, ולכן נדרש ליעל ולהתאים את התכנון לרוח התקופה. צריך להוביל את ההתנהלות המיידית וגם לעסוק ב"כיבו שרפות" אך עדיין להסתכל קדימה לאופק, והכל בתכנון דרך שיח, ושקיפות שהם מפתחות למיקוד ולוויסות משאבי החברה בעתות משבר".

מה התחזית שלך ל-2023?

"להערכת השוק עדיין נמצא בחששות, אך הוא בקרוב יחזור לשפיות, בין אם יהיה מיתון ובין אם התרחיש יהיה אופטימי יותר. עדיין נראה צמיחה של התעשיות המסורתיות. הביקושים של הצרכנים הסופיים יתמתנו, תעשיות יפסיקו לאגור מלאים ועובדים יחפשו יותר איזון בין יציבות תעסוקתית, עניין בעבודתם ותנאים. ברמת המאקרו אני מעריך שחברות רבות, בעיקר אלו עם גיוון מוצרים רב ועתירי פיתוח יחזירו את הייצור לארץ ויקטינו תלות בייצור בחו"ל - דבר שישפיע על היקפי העבודה אצלנו".

עצמאות זו הינו בהשקפת דרך שיח ענייני ומקצועי, עם כמה שפחות אגו, דבר המייצר אמון, במיוחד בתקופות לחץ או משבר".

"דווקא כשהשוק עצר - הגענו עם בסיס חזק לצמיחה"

כמנהל, בלכר נתקל בלא מעט אתגרים. הוא מספר על אחד הזכורים לו ביותר: "התחלנו במיצוב כחברת מערכות שלמות בשוקי הדפוס הדיגיטלי והמיקרו-אלקטרוניקה, כפי שאנו מתפקדים בשוקים אחרים בהם אנו פועלים. החל מסוף 2021 - שווקים אלו האיצו מ-0 ל-100, ממש מהירות

"להערכת השוק עדיין נמצא בחששות, אך הוא בקרוב יחזור לשפיות, בין אם יהיה מיתון ובין אם התרחיש יהיה אופטימי יותר. עדיין נראה צמיחה של התעשיות המסורתיות"

בלתי נתפסת. לקוח מרכזי שלנו חווה גידול בביקושים ולקוח מרכזי נוסף הגיע לפריצה טכנולוגית שקידמה את התחזית ארוכות הטווח שלו לטווח המיידי. לכך התווספה סביבת מאקרו מורכבת: יציאה מהקורונה, סגרים בסין,

"תכנון לטווח ארוך עם גמישות גדולה לשינויים"

תכנון לטווח ארוך עם גמישות גדולה לשינויים היא השיטה של קובי גייסט לקבוע אסטרטגיה. בתקופה המשברית הנוכחית היא מוכיחה את עצמה היטב. מנכ"ל "תמוז" מקבוצת "אלבטק" יכול להצביע על שורה של ציוני דרך והישגים שהביא לחברה | אסף לבנון

"תמוז", אחת מחברות הבת של קבוצת "אלבטק", היא חברת ייצור וקבלנות משנה, המייצרת מוצרים בתחום הזיוד, הכבילה והעיבוד השבבי. החברה מתמחה בהרכבת מערכות ואינטגרציה בתחום הרפואי, בתחום המוליכים למחצה ובתחום הדפוס. המנכ"ל שלה קובי גייסט הוא מהנדס מערכות מידע שהתחיל את דרכו באלביט מערכות משם התקדם לתפקיד מנהל תפעול. לאחר מכן ניהל את ראדא בית שאן, כשהמשמעות הייתה ניהול מפעל במלוא מובן המילה.

"אני דוגל בעבודה קשה ובתכנון לטווח ארוך - אבל עם גמישות גדולה לשינויים", אומר גייסט ונותן כדוגמה את שיטת קביעת האסטרטגיה שלו: "בדרך כלל אני מגדיר אסטרטגיה 3-5 שנים קדימה לחברה ובכל שנה עושה התאמות, שלפעמים הן מינוריות. עם זאת, מתקופת הקורונה ועד התקופה המשברית הנוכחית - אני כל הזמן עם היד על הדופק ומבצע עדכונים משמעותיים יותר באסטרטגיה, במטרה להגיב נכון. בסיטואציה הנוכחית אנחנו הרבה יותר פתוחים לשינויים, כי השווקים ושרשרת האספקה משתנים לעיתים תכופות עקב כל המשברים שפוקדים את העולם".



קובי גייסט

ת.ז.

קובי גייסט - מנכ"ל תמוז
גיל ומצב משפחתי: 50, נשוי + 4.
מקום מגורים: אלוני אבא.
השכלה: מהנדס מערכות מידע, תואר שני במנהל עסקים.
תפקידים קודמים בולטים: מנהל IT בסולתם, מנהל אתר ראדה בבית שאן.
תחביבים: טיולים, ריצות ארוכות.
חלום שרוצה להגשים: לנהל חברה בינלאומית עוד כמה שנים.
דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - טיילתי את כלל המסלולים הארוכים בארץ, שביל ישראל, שביל חוצה גולן, ים אל ים.
 - אני אוהב מוזיקה מזרחית של פעם.

בנינו תוכניות לקוח חדשות. בסוף קיבלנו את ההסמכה וכיום אנו מייצרים מערכות ברמת ה-Full Turn Key בשוק הרפואי, מה שכמונן משפיע ישירות על מכירות החברה".

כיצד אתה מתמודד עם רגעי משבר?
 "אני תמיד נשאר אופטימי ומשדר אופטימיות. צריך להבין שכל משבר הוא פתיר. בסוף, כשמסתכלים לאחור רואים שהיו הרבה משברים - לכולם מצאנו פתרון כזה או אחר, מבינים שכך גם יהיה בעתיד. צריך להתמודד, לא לאבד עשתונות ולשדר לסביבה קור רוח. אסור להסתיר שיש משבר - אלא להגיד שיש כזה ושמתפללים בו. לשתף, להתייעץ ובטח לא להתעלם. בתחילת הקורונה, למשל, חצי מהארגון יצא לחל"ת - כל מי שנשאר עבד כמו שניים או שלושה אנשים, כולל אותי, ברמה שניקיתי בעצמי את השירותים ואת מטבחון ההנהלה. זה מתקשר בעיניי לנושאי הדגומה האישית ולקייחת האחריות. אחרי שהבנו מה קווי המתאר של המצב החדש - עשינו התאמה עם העובדים ולאחר חודש החזרנו כמעט את כולם. בכל התקופה לא החסרנו יום עבודה אחד. כמפעל חיוני עבדנו בכל הימים ובכל הסגרים".

ומה צפוי לנו ב-2023?
 "בשווקי הצריכה האזרחית אנו מתחילים לזהות ירידה, ועוד קשה לדעת אם מדובר במגמה. בשווקים הרפואיים וסמיקונדקטור - כרגע אנחנו עוד לא מרגישים אינדיקציות משמעותיות של משבר. זה לא אומר שזה לא מחכה לנו באיזושהי פינה, אנחנו עדיין דרוכים לקראת משבר גם בתחומים האלו. כרגע הצפי הוא שב-2023 'תמוז' תכפיל את מחזור הפעילות שלה ב-2021".

בצד התפעולי, הרבה יותר אטומציה, מערכות וקובוטיקה במטרה להתמודד עם המחסור בכוח האדם ההולך ומחמיר. במקביל לגיוס עובדים ממוקד מגזרים ע"מ להגדיל את הצע המועמדים.

אתגר התאמת החברה לרגולציה רפואית אמריקאית

קפיצה עסקית, צמיחה והתרחבות הם מהלכים שמעמידים אתגרים רבים. גייסט מספר על אתגר חשוב שעמד לפניו: "עד לפני שנתיים היינו חברת High Level Assembly בתחום הרפואי. התוצאות שלנו עם הלקוחות הרפואיים היו טובות וחשבתי שזו אינדיקציה שמצדיקה שניכנס לתחום ה-Full Turn Key, כלומר לסיים את המוצר עד הסוף, לעשות לו אינטגרציה ובדיקה, לארוז ולשלוח ללקוח של

"אסור להסתיר שיש משבר - אלא להגיד שיש כזה ושמתפללים בו. בתחילת הקורונה, למשל, חצי מהארגון יצא לחל"ת - כל מי שנשאר עבד כמו שניים או שלושה אנשים, כולל אותי, ברמה שניקיתי בעצמי את השירותים ואת מטבחון ההנהלה"

הלקוח. נכנסנו לתהליך הכשרה והסמכה ל-FDA והתאמנו את החברה לתמוך ב-Class 3 שלו. זו משימה בה החברה הייתה צריכה כמעט לשנות את ה-DNA שלה בתרבות הארגונית ובתפיסת האיות. במשך שנה שלמה כל הארגון עבד על זה. גייסטו אנשים בהתאם, בנינו תשתיות חדשות,

למכרזים או לפרויקטים שלא נעמדו בהם. כן ניגש לכאלו שימתחו את קצה גבול היכולת שלנו - מבלי לעבור אותה".

ספר על רגע זכור במיוחד כעבודתך כמנהל ב"תמוז".
 "סיימנו את 2021 עם מחזור כפול מהמחזור שהיה לחברה בשנה שהתחלתי לעבוד בה, תחושת הסיפוק היא עצומה. מאז היכנסתי לתפקיד החברה צמחה כל שנה ותמיד הקפדתי שזה יהיה בצורה מדודה, שלא ניקח משהו שאינו ערוכים לבצע, רק כי הצלחנו להשיג אותו. כך שמדי שנה צמחנו בשיפוע מתון וגדלנו לאט לאט. בכל שנה שברנו שיא". בנוסף הכפלנו את מס' העובדים ועשינו את המעבר מחברה קטנה לחברה בינונית.

מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעיניך?
 "בתפיסת העולם שלי לא הופכים למנהיג. זה משהו שטובע בך ואתה בא איתו מהבית, מהאופי, מהילדות, ממה שעשית בצבא. התכונה כבר קיימת בך, אתה פשוט צריך לעצב אותה, להוסיף כלים ולחזק כלים קיימים. בעיניי, אחד הדברים שמבדילים מנהיג מרק מנהל הוא האחריות הלא כתובה. אתה אחראי על הכל והדוגמה האישית שלך מחלחלת לכפופים - גם בדברים הקטנים. ממנהיג אני מצפה לא להישבר בשום רגע ותמיד לראות את המטרה, גם תוך כדי שהוא שומע 'לא' ו'אי אפשר'. ברגע שאתה יודע שעשית את זה פעם - אתה יודע שתוכל לעשות את זה גם בפעמים הבאות. המנהיג צריך לבוא עם מטרתו ועם האמונה שהוא יכול להביא אותן ליישום. עליו גם להצליח לסחוף את האנשים אחריו".

קבוצת נתן - הצלחה מבוססת אנשים

ההצלחה של קבוצת נתן היא דוגמה להצלחה של משפחה. שילוב של יזמות עסקית, יצירתיות וראיה קדימה ותמיד עם הרגליים על הקרקע | רות ניי

שיבצנו את 20 העובדים הסיעודיים הראשונים שגייסנו בהתאמה אישית לצרכיהם השונים של קשישים סיעודיים בבתייהם. החברה גדלה וצמחה, נוספו סניפים חדשים, רכזי כוח אדם ועובדים מקצועיים.

ומה קורה היום?

"כשהחברה הגיעה לכ-2,500 לקוחות, העברנו את שרביט הניהול והתפעול למנכ"לית מקצועית, יעל אלכסנדר, ששיפרה, ביחד עם סמנכ"ל הכספים ברק חדד, את נהלי העבודה, השירות והשיווק. כיום מנהלת את תחום הסיעוד הגב' אתי זיתון, ואנחנו ממשיכים לגדול, לצמוח ולהתפתח ופועלים לאיתור הזדמנויות עסקיות בתחומי הרפואה המונעת, האשפוז הביתי ובתי האבות. בינואר 2021 התמנה מנכ"ל חדש לחברת "נתן - רפואה שיקום וסיעוד", איתמר הראל. הראל הוא סמנכ"ל חטיבת הלקוחות של בזק לשעבר, בעל רקע וניסיון של שנים בהובלה וייעול של תהליכים. הראל מסייע לנו לשפר ולחזק את השירותים הקיימים, ובמקביל - לפתח תחומי פעילות סינרגטיים חדשים."

חברת נתן מעסיקה כיום עובדי סיעוד ישראליים וזרים, המטפלים בקשישים, חולים ומוגבלים בכל רחבי הארץ. העזרה ניתנת בפיקוח עובדים סוציאליים, אחים ואחיות מוסמכים, גרנטולוגים המומחים במדעי הזקנה, ומרפאים בעיסוק. כל אלו שותפים ל"אקו סיסטם" בו פועלת החברה. מעטפת השירותים התומכים של נתן סיעוד כוללת גם שירותי אחיות פרטיות, שמירת והשגחות בבתי חולים וכן ייעוץ בתחום בתי האבות. החברה מספקת שירותים ללקוחות

צילום: עדי אבישי



הזוג מירי וצביקה נתן

מדוע בחרתם בתחום הסיעוד?

"סיעוד זה בנפשי", אומרת מירי. "כבת לניצולת שואה, התוודעתי לסיפורים הקשים של אמי, שהוריה נספו בשואה. כשאמי הייתה בת שלוש היא הוסתרה על ידי אישה פולנייה מאחורי ארון במהלך כל שנות המלחמה. ילדתי עברה

ני הזוג מירי וצביקה נתן הקימו קבוצה עסקית חזקה וצומחת, הפועלת בזירות שונות, לרבות רפואה, סיעוד, נדל"ן ואפילו הפקות תוכן לפלטפורמות שידור. שלושה עולמות עסקיים שונים לחלוטין שמאחדים תחת קורת גג אחת, משפחה חזקה אחת, עם חוש יזמי מפותח, ראיה עסקית ארוכת טווח והרבה כישרון. איך ומתי הכל התחיל? מהו המודל העסקי - ואיך בכלל משלבים בגוף אחד עולמות כל כך שונים? כדי להבין, פגשנו את מירי וצביקה לשיחה פתוחה. לאחרונה התפרסמה ידיעה על רכישת מתחם של 240 דירות בפלורידה בשווי של למעלה מ-50 מיליון דולר באמצעות חברת Nathan Holdings שבבעלותכם. למרות זאת, לא נראה שהמשק מכיר אתכם כשחקנים גדולים בענף. מדוע? "אנחנו חברה משפחתית גדולה הפועלת בארץ ובפלורידה ומוכרים מאוד בקרב גופים שפועלים בתחומינו. חברת הסיעוד לבדה סיימה את שנת 2021 עם מחזור עסקים של 500 מיליון ש"ח, וצפויה לסיים את שנת 2022 עם מחזור של קרוב ל-600 מיליון ש"ח. היקף הנדל"ן אותו אנו מחזיקים בארה"ב כבר עבר את ה-250 מיליון דולר, וגם חברת ההפקות שלנו "נתן אנטרטיינמנט" יוצרת ומפיצה תכנים בכל פלטפורמות השידור בארץ וצוברת תאוצה גדולה. לאורך השנים צברנו מוניטין עסקי רב ומי שצריך להכיר אותנו - מכיר."

ת.ז.

מירי נתן - שותפה ומייסדת "נתן גרופ"

גיל: 64

מצב משפחתי: נשואה + 2 + נכדה

מקום מגורים: רמת גן

השכלה: תואר ראשון בעבודה סוציאלית באוניברסיטת בר אילן, תואר שני בגרנטולוגיה באוניברסיטת בן גוריון, לימודי פסיכותרפיה במכון מגיד.

תחביבים: שחייה, תיאטרון, אמנות פלסטית.

חלום שרוצה להגשים: לכתוב ספר.

כמה דברים שאנשים לא יודעים עלי:

- למדתי בבית ספר יסודי דתי בבבלגיה.

- הצטיינתי ברכיבה על סוסים בתקופת התיכון.

ת.ז.

צביקה נתן - שותף ומייסד "נתן גרופ"

גיל: 61

מצב משפחתי: נשוי + 2 + נכדה.

מקום מגורים: רמת גן.

השכלה: תואר ראשון במשחק ותיאטרון מאוניברסיטת תל אביב. תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת תל אביב במסלול המנהלים קלוג-רקנאטי.

תחביבים: גלישת גלים, גלישת רוח, סקי שלג.

חלום שרוצה להגשים: לגור שנה באוסטרליה בקרוואן ולגלוש כל יום.

כמה דברים שאנשים לא יודעים עלי:

- שיחקתי כדורגל בנוער של בית"ר ירושלים בתפקיד קשר.

- ליוויתי את הזמר גיקי מייקה בהופעותיו הראשונות ברמלה כשהייתי בן 15.

בצל סיפורי שואה והישרדות, והחיבור לעולם הטיפול, המשקם, נוצר אצלי באופן טבעי לחלוטין. בסוף שנות ה-60, עקב קשיים כלכליים והקושי להתפרנס, יזמה אמי מעבר לבבלגיה. היא הייתה אישה חזקה, ישירה, אמיצה וחרוצה, וזכות מסירות, חוכמה ודבקות מרובה התקבלה לבורסת היהלומים כאחת הנשים הבדודות באותה תקופה. אני חזרתי ארצה לבדי, התגייסתי לצה"ל ושירתתי כקצינת ת"ש. כעובדת סוציאלית בהכשרתי, פעלתי תמיד למען אנשים ואני ממשיכה בזה גם היום.

"בעבודתי כעובדת סוציאלית, וביחד עם צביקה, ראינו את הצרכים הרבים והגדולים שהיו בתחום זה, שחלקם היו עדיין ללא מענה וללא שירותים מקצועיים מתאימים", ממשיכה מירי, "החלטנו שעיסוק בתחום הסיעוד והשיקום הוא הדרך שבה נוכל לעזור טוב יותר לאנשים, וגם לפרנס את המשפחה. בדיעבד הסתבר שהפוטנציאל העסקי היה גדול אפילו ממה ששיערנו, והוא איפשר לחברה לצמוח כאשר במקביל אנו מקפידים לשמור ולפתח את הערכים עליהם גדלנו כשיצאנו לדרך, עבדנו לבד, צביקה ואני, ללא מזכירה.

במימון ביטוח לאומי, הקרן לרווחת נפגעי השואה, משרד העבודה והרווחה, משרד הבריאות, משרד הביטחון, קופות חולים, חברות ביטוח וגורמים נוספים. כחלק מהתוכנית העסקית לביסוס מנועי צמיחה חדשים, החברה מתעתדת להיכנס גם לתחום ה-Wellness והדיור המוגן.

תחום בריאות הנפש והשיקום בקהילה פחות מוכר לציבור

סינרגיה של איזונים ובלמים

"קבוצת נתן" (Nathan Group), בבעלות מירי וצביקה נתן, היא סיפור הצלחה יזמי-משפחתי, שממוחש כמה "השלם גדול מסך חלקיו". הסינרגיה המיוחדת בן בני הזוג נתן היא כזו של איזונים ובלמים מצד אחד וחזון, יזמות, יצירתיות וחוש עסקי מפותח מהצד האחר. הקבוצה פועלת באמצעות שלוש חברות שונות העוסקות בתחומים עסקיים שונים. הראשונה שבהן, "נתן - רפואה שיקום וסיעוד" היא חברת שירותי סיעוד ושיקום מהגדולות בישראל. את החברה הקימו בני הזוג ב-1988, וכיום היא מונה למעלה מ-11,000 עובדים ב-35 סניפים בכל רחבי הארץ, מצפון ועד דרום, ומטפלת באלפי קשישים ונכים הנזקקים לסיוע.

הרחב, אילו שירותים אתם מספקים?

"מזה כ-20 שנה, חברת נתן הינה חברה מובילה בהפעלת שירותי שיקום בקהילה עבור אנשים המתמודדים עם מגבלה נפשית וזאת תחת חוק שיקום נפגעי הנפש בקהילה שנחקק בשנת 2000 ומופעל בפיקוח משרד הבריאות. מטרת החוק הינה לעזור לאנשים המתמודדים עם מחלה נפשית לחזור לחיים מלאים, עצמאיים ובעלי משמעות בקהילה", אומר צביקה. "משבר נפשי הינו בעל פוטנציאל פגיעה בתחומי חיים רבים: ביכולת של האדם בתפקוד היומיומי, ביכולת לפיתוח וקיום קשרים חברתיים, ביכולת לרכוש השכלה ולהשתלב בתעסוקה".

שיקום לטובת החזרת האדם לשגרה עצמאית

לאורך השנים, תוך זכייה חוזרת ונשנית במכרזים מבוססי איכות, חברת נתן מספקת מגוון שירותי שיקום שמטרתם להעניק לאדם שגרת חיים עצמאית. כיום חברת נתן מלווה בכל רגע נתון כ-3,000 אנשים המתמודדים עם מגבלה נפשית משמעותית במסגרת מספר שירותים: שירותים שמלווים את האדם בתפקוד היומיומי הן במסגרת קהילה משקמת ודיוור מוגן והן בביתו האישי בו הוא מתגורר בגפו או עם משפחתו. כמו כן חברת נתן מלווה אנשים בתהליך שיקום חייו החברתיים - יצירת קשרים חברתיים, הפגת הבדידות ושילוב פנאי.

ספק בלעדי בתחום ההשכלה לשיקום בקהילה

חברת נתן הינה הספק הבלעדי בתחומי השכלה, תוך מתן שירות בפריסה ארצית רחבה (מדן ועד אילת): במסגרת ליווי מתמודדים בתהליך השלמת השכלתם תוך ליווי שלהם בהשתלבות במסגרות השכלה בתחומים השונים (לימודי מחשב וצמצום ספרים דיגיטליים, אנגלית, השלמת בגרות וכ"ד). ובליווי ותמיכה בסטודנטים הלומדים לקראת תואר ראשון, שני ושלישי בכלל המוסדות האקדמיים המוכרים במדינת ישראל וזאת מתוך מטרה לסייע להם לסיום התואר בהצלחה ולהשתלב בתעסוקה משמעותית. מחלקת "שירותי השיקום בקהילה" בהנהלת גב' יעל לפידות, כוללת כ-100 אנשים מקצוע מתחומי הטיפול. עובדים סוציאליים, מרפאים בעיסוק, פסיכולוגיים ותרפיסטים המתמחים בשיקום בבריאות הנפש אשר מפקחים ומנחים כ-800 חונכים וסומכים.

השקעות נדל"ן בארה"ב

את קבוצת האחזקות "נתן הולדינגס" העוסקת בהשקעות נדל"ן בארה"ב, הקימו בני הזוג נתן ב-2008, עם פריצתו של משבר הסאב-פריים הגדול. צביקה גדל בירושלים, אביו היה פרופסור לגיאולוגיה באוניברסיטת עברית וחוקר בכיר במכון הגיאולוגי. אמו לימדה פסנתר באקדמיה למוסיקה בירושלים. הוא ספג את הערכים המשפחתיים. מוסיקה, ספרות ותרבות שהפכו להיות חלק מחייו. אומרים כי את הקשר שלו לנדל"ן הוא קיבל מסבא שלו, שעלה ארצה בשנת 1939.

כיצד החלה את דרכה קבוצת האחזקות?

"נדל"ן בכלל ונדל"ן למגורים בפרט, הוא תחום יציב וחזק לאורך זמן" אומר צביקה נתן, "אך אין ספק שמשבר הסאב-פריים האיץ אצלי את תהליך קבלת ההחלטה. נכנסנו לתחום השקעות הנדל"ן באזור פלורידה בסוף שנות ה-90. בתחילת הדרך במסגרת קבוצות משקיעים. בשנת 2004 סיימתי את לימודי התואר שני במנהל עסקים שהובילו לפתיחת חברת נדל"ן עצמאית בארה"ב, מתוך הבנה שרק חברת ניהול בבעלותנו המלאה תבדל אותנו משאר המשקיעים".

"באותה תקופה פרץ משבר הבנקים בארה"ב, ובתים רבים נמכרו על ידי כונסי נכסים במחירים מגוחכים. זיהינו את חלון ההזדמנויות, רכשנו עשרות בתים בעלויות נמוכות מהשווי האמיתי שלהם, וידענו לנצל את המומנטום". "קבוצת האחזקות "נתן הולדינגס" היא 'הבייבי שלי', מציין

צביקה, "החברה הלכה והתפתחה וכיום נפח הפעילות שלה גדול אפילו מזה של "נתן רפואה שיקום וסיעוד".

מהו המודל הניהולי של נתן הולדינגס?

"כמו בחברת הסייעוד, גם בחברת הנדל"ן - המפתח הוא מנהלים טובים שיידעו לקחת את החזון שלנו ולממש אותו", אומר צביקה.

את "נתן הולדינגס" מנהלים שני מנכ"לים משותפים, דמיטרי רוזין וירון שמיר, רואי החשבון בהכשרתם, שמתמחים בהשקעות נדל"ן ומחזיקים בניסיון רב בעולמות הנדל"ן והניהול. הם פועלים בשיתוף פעולה עם ראייה עסקית מושכלת ושמרנית, אך גם בעלת מעוף ויצירתיות,



מתחמי מגורים של נתן הולדינגס בפלורידה



"נתן סיעוד"

ומצעידים את נתן להצלחות מרשימות. החברה התמקדה בתחילת דרכה בהשקעה בבתים פרטיים והחזיקה כ-400 בתים. בשנת 2014 היא קיבלה החלטה אסטרטגית להשקיע באופן בלעדי במודל ה-Multi-Family. "נכסי 'מולטי-פמילי' באזורים כמו מיאמי וג'קסונוויל במדינת

פלורידה, הם חזקים ויציבים מאוד, תודות לשוק השכירות המפותח, השונה מאוד במהותו מזה שנהוג בישראל", מסביר צביקה. "בארה"ב לא ממחרים לקנות דירות, והרוב שוכרים. אנחנו מספקים את כל שירותי המעטפת הדרושים לדיירים בשילוב תחזוקה מסביב לשעון. ערכו של ה-Multi-Family מחושב כמו נדל"ן מסחרי, לפי תזרים המזומנים, פחות תלוי בתנודות השוק, ולכן הוא הפך בשנים האחרונות לאחת ממגמות ההשקעה האטרקטיביות בארה"ב".

מה מייחד את המודל העסקי של נתן הולדינגס?

"גם בפעילות העסקית הזו, ידענו לזהות את המפתח להצלחה", אומר צביקה. "נדל"ן למגורים בארה"ב, דורש ניהול שוטף ואקטיבי ומתבצע כמעט תמיד ע"י חברות ניהול מקומיות. ניהול הנכסים הוא נקודת החולשה של השוק ושם החלטתי לשים את הדגש". "בשנת 2016 פתחנו חברת ניהול מקומית וגייסנו את אביב אלבז, רואה חשבון בהשכלתו, שעבר להתגורר במיאמי יחד עם משפחתו, והתגלה כמנהל בעל יכולות ושעור קומה. החברה מונה כיום למעלה מ-40 עובדים מקומיים וישראליים, ומנהלת את נכסי הקבוצה בפלורידה מתוך נאמנות לעיקרון 'אפס תלות בגורמים שלישיים' שהמהווה יתרון בולט על המתחרים. הניהול הפראקטיבי היעיל מבטיח שתוכניות השבחת הנכסים יבוצעו ברמה הגבוהה ביותר, וגם מבטיח איתור חכם של 'נקודת יציאה' אופטימלית עבורנו. אנחנו היזמים, אנחנו המנהלים, אנחנו המשיבים ולכן אנחנו מצליחים".

אין אנטיביוטיקה בעולם שיכולה לחסל את חיידק הבמה

במקביל לניהול שתי החברות המצליחות בישראל ובארה"ב, צביקה הרגיש את הרצון לחזור לעולם הקולנוע וההפקות

מה קרה שם בדיוק?

"הרקע האקדמי שלי כולל לימודים בתחומי אמנות הבמה, המוסיקה, התיאטרון והקולנוע, ואת דרכי המקצועית התחלתי על במות. רק בהמשך הדרך ומתוך צורך עסקי, השלמתי גם לימודי מנהל עסקים במסלול קלוג רקאנטי באוניברסיטת ת"א". "בעוד שהלימודים במסלול מנהל עסקים לבכירים סיפק לי ידע מעמיק בשיווק, ניהול, הבנת הז'רגון המקצועי הרלוונטי, וכיו"ב, הרי שהצד שבי שנמשך לעולם הקולנוע ואמנויות הבמה, לא כבה. כנראה שאין אנטיביוטיקה בעולם שיכולה לחסל את חיידק הבמה", אומר צביקה. "אז יצאתי בשנת 2012 ללימודי תואר שני בבימוי והפקה באוניברסיטת תל אביב. שם התחלתי לכתוב את הבסיס לסרט 'המחשמלים'".

"בהמשך", הוא מספר, "חברתי לתסריטאי גל פרידמן כדי לשפר את יכולות הכתיבה שלי, ולאחר מכן, יחד עם הבמאי בועז ארמוני והתסריטאים שראל פיטרמן ושיר ראובן יצרנו את סרט הקולנוע 'המחשמלים'. שיר הנושא בסרט, 'אלי החתול', היה שיר ילדים שכתבתי והלחנתי עם המוסיקאי אילן שם כחלק מהתסריט. השיר הצליח מאד, וגרף באופן שהפתיע גם אותנו, יותר מ-25 מיליון צפיות ביוטיוב. בעקבות הצלחת השיר, חיפשתי את האפיק הנכון שיתרגם את התשוקה לעולם הבידור, להצלחה כלכלית".

שוב זיהית הזדמנות עסקית?

"בדיוק. הזדמנויות עסקיות נמצאות בכל מקום ובכל תחום. צריך לדעת לאתר אותן, וחשוב יותר, לממש אותן".

חינוך ובידור לילדים

חברת ההפקות "Nathan Entertainment" היא הזרוע השלישית של הקבוצה ועוסקת בתחום החינוך והבידור לילדים.

צביקה מסביר כי: "הסדרה 'אלי החתול' היא הסנונית הראשונה של חברת ההפקות. אלי החתול עלה לאוויר בהוט, יס, סלקום, פרטנר, הופ ועוד. הסדרה זוכה להצלחה רבה בכל הפלטפורמות. מטרת החברה היא לייצר מותגי ילדים מובילים ואיכותיים, ולבסס את הפקות המקור בתחום הרווחי של עולם הילדים. אנו רואים בענף בזה פוטנציאל רב הכולל פיתוח אפליקציות ומוצרים נלווים, הונתנים מענה לצימאון הרב בתחום תכני האיכות לפעוטות וילדים".

צילומים: קבוצת נתן

"בעולמות הסייבר מנכ"ל חייב להיות החלטי, הטימינג הוא קריטי לקבלת החלטות"

רוני רייטמן הוא מייסד שותף ומנכ"ל אינטנסיטי גלובל, ומייסד DEFENSE1 - קבוצת חברות סייבר ייחודית המספקות ייעוץ, פתרונות הגנה וניהול משברי סייבר לארגונים ברחבי העולם. "כולם צריכים את שירותי הסייבר ואת המומחיות הייחודיות שלנו", הוא אומר | אסף לבנון

שמקשה: נושא האבטחה/סייבר תוצרת ישראל במדינה ערבית. כדי שיכניסו חברת סייבר ישראלית לבנק באיחוד האמירויות צריך לעבור תהליך מורכב במיוחד שאינו דרוש באירופה

ת.ז.

ת.ז. רוני רייטמן - מייסד ומנכ"ל Intensity Global
 גיל ומצב משפחתי: 51, נשוי למילת + 3.
 מקום מגורים: בנימינה.
 השכלה: מהנדס תעשייה וניהול.
 תפקידים קודמים בולטים: סמנכ"ל מכירות, מנהל חטיבות ב-One1.
 תחביבים: עולם התעופה, ספורט אתגרי.
 דמות מעוררת השראה: אבי ז"ל. הוא הטביע בי את תכונות אופיו: עבודה קשה, בלי קיצורי דרך, והכל בצורה נקייה וישרה.
 חלום שרוצה להגשים: לקחת את הקבוצה שבנית כמה צעדים קדימה ולהפוך אותה לקבוצה בינלאומית מובילה.
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - אני איש של אנשים.
 - עבודה בתנאי לחץ זה "המגרש הביתי שלי".
 - אוהב ספורט אתגרי ואקסטרים.



רוני רייטמן

אנחנו לא קבוצת חברות הגילה וגם לא חברת סייבר רגילה. בלי להעליב אף אחד, זו לא עוד חברת אבטחת מידע שמוכרת פיירול או אנטי וירוס. רוב העבודה שלנו היא במחשכים ובצללים", כך אומר רוני רייטמן, מנכ"ל קבוצת Intensity Global ו-DEFENSE1, המכילה ארבע חברות סייבר, כולן מונות סגל של מומחי סייבר. רייטמן ייסד את הקבוצה ב-2014, ואת DEFENSE1 במהלך 2021, את הקריירה שלו התחיל לפני כעשרים שנה כאיש מכירות, בחברה שמתעסקת בשעוני נוכחות ובקורות כניסה. משם התקדם לתפקידי מנהל מכירות, ולאחר מכן כיהן כסמנכ"ל מכירות בחברות שונות. בתפקידיו האחרונים כשכיר כיהן כסמנכ"ל מכירות בקבוצת One1 וניהל שתי חטיבות של החברה במהלך כהונתו וחבר הנהלה.

אז החליט רייטמן שהוא רוצה לצאת לדרך עצמאית ולהביא את יכולותיו הניהוליות לידי ביטוי מכיסא המנכ"ל. הוא חבר לרות מרי מ"אינטנסיטי פתרונות" שבעברה הייתה קצינה ב-8200, ולאחר כשנה הקימו השניים ביחד את Intensity Global שהיא חלק מ-DEFENSE1. כיום, 8 שנים לאחר מכן, מדובר בקבוצה גדולה וענפה העובדת ברחבי העולם. החברות שמפעילה הקבוצה מתעסקות בייעוץ סייבר, פתרונות הגנה וניהול משברים. בשירותי החברות נעזרים ארגונים ממגזרים שונים: ארגוני מודיעין, ממשלתי, טכנולוגיה, פיננסים, תעשייה וגם התחום הביטחוני.

"כולם צריכים את שירותי הסייבר ואת המומחיות שלנו", אומר רייטמן. "אלו חברות איכותיות מאוד בניהול משברים, ייעוץ ופיתוח מוצרי IR-Incident Response ופתרונות הגנה. אנחנו יודעים להתמודד בשדה המתקפות הבלתי ידועות, שם מעטים הארגונים שמסוגלים לתת מענה הולם. חלק מההיצע שלנו הוא פתרונות שפיתחנו בעצמנו וחלק הוא פתרונות של סטארט-אפים ישראלים שאני מנטור של חלקם. כבר ליוויתי מרמת הרעיון או משלבים מתקדמים יותר חברות שבבוא היום עשו אקזיט. אני מלווה אותן ומייעץ להן ברמת המוצר ובניהול חברה. כיום אני גם שותף בכמה חברות סייבר נוספות: Cycon-Security, Cyincore."

מה גרם לך לצאת בזמנו לדרך עצמאית?

"עם כל הנוחות שהייתה לי בחברות אנטרפרייז, על תנאיהן המצוינים, הרגשתי שאני לא ממצה את היכולות הניהוליות שלי. מגיל 15 הייתי בפנימייה צבאית ואחר כך שירתתי בחיל האוויר. המקומות האלו עיצבו אותי כבן אדם והקנו לי ראייה ניהולית. אתה מקבל שם ערכים, עצמאות, חשיבה עצמאית ויצירתית, קבלת אחריות, הבנה של חשיבות התיחקור שזה אחד הדברים החשובים בניהול. זו גם אחת ההצלחות שלי ושל החברות שאני מוביל - הקפדה על תהליך תיחקור שיראה איפה אנחנו יכולים להשתפר ולהיות יותר טובים. בתרבות הישראלית אין הרבה מזה. רצים קדימה ולפעמים גם מטאטאים בעיות מתחת לשטיח. אבל מנהל טוב צריך להבין גם איפה החולשות שלו. כך יוכל לשפר את העובדים, תהליכים, את המנהלים והחברה עצמה. המנהלים אצלי

ובאסיה. ובסוף, באיחוד האמירויות יש לך שייח'ים ומשרדים של שייח'ים ואתה צריך להיות מחובר לאחד מהם לעשות עסקים. זה חלק מהאקו-סיסטם ובלי זה - אולי תצליח לעשות עסקים אבל יהיה לך יותר קשה. בסך הכל האמירתיים הם אנשים מסבירי פנים, נחמדים, עסקיים מאוד ורובם מדברים אנגלית ברמה גבוהה. הם יודעים עסקים, יודעים מה הם רוצים ומה הם מחפשים בסייבר."

אלות: שלומי פרי

עולם הסייבר הוא כמעט בהגדרה עולם משברי. איך מתנהלים במשבר תמידי?

"כשאתה מנהל אירוע סייבר אתה חייב לספק את הצד המקצועי, שלפעמים כולל קבלת החלטות קשות וכואבות. לחשוב מהר, לעמוד בתנאי לחץ גבוהים מאוד, להבין היטב את האירוע, לדעת להפעיל את הצוותים נכון, ולעבוד מול לא מעט גורמים בארגון הנתקף ומחוצה לו. לא מזמן הייתי צריך לקבל החלטה להוריד ארגון מהרשת, ממש להשבית אותו עקב מתקפת סייבר. בזכות חשיבה מקצועית שנעשתה ביחד עם צוותי ה-IR שלנו והארגון עצמו הצלחנו למצוא את דרך המלך, להכיל את האירוע ולא להביא לנזק גדול עוד יותר. בסופו של דבר, מנכ"ל ארגון צריך לקבל החלטות לבד - אבל לאחר שהתייעץ עם צוותי ההנהלה שלו ועם גורמים חיצוניים מקצועיים וקולגות."

מה בעיניך הקבוצה?

"כאמור בימים אלו אנו ממשיכים בהקמת Hub בשם DEFENSE1, אותו נחשוף בקרוב. יהיו בו חברות סייבר ברמה הגבוהה ביותר ותמהיל מצוין של כל מה שאנחנו עושים בעולם הגנת הסייבר וניהול המשברים."

בקבוצה יודעים שקודם כל צריך להשתפר, לדעת איפה טעינו, איפה אנחנו פחות טובים ולקחת אחריות. זה חלק מתרבות שאני דוגל בה, שמשתלבת היטב עם תרבות הסייבר, בה אתה צריך להיות מקצוען וישר."

המורכבות של הסייבר הישראלי בדובאי ומדינות המפרץ.

במסגרת ההתרחבות של Intensity Global פועלות כיום חברות הקבוצה {Cyincore} גם בדובאי. הסכמי אברהם שפתחו את השער לעסקים באיחוד האמירויות, איפשרו את הפעילות הזאת ולרייטמן כבר יש תובנות לגביה. "לוקח הרבה מאוד זמן לכל תהליך להתבשל. צריך לבנות אמון אישי עוד לפני המקצועי. לאחר מכן עליך להוכיח את עצמך בצורה מקצועית ולשכנע שאתה הכי טוב שיש, יותר מכל חברת סייבר אחרת שמסתובבת שם - ומסתובבת שם רבות מהן. כדי להשלים את המהלך עליך להביא את היכולות הבינאישיות שלך. ובסוף יש גם דברים שלא תלויים בך, דוגמת גורמים גיאופוליטיים שיכולים להשפיע על תהליכי המכירה. ספציפית בתחום שלנו יש עוד שכבה

"מנהיגות היא לעשות את הדבר הנכון ולא את מה שפופולארי"

על רקע השיח הציבורי על להעלאת שכרם של אנשי החינוך וההוראה, ארי שטינברג מנכ"ל אשמורת, מועדון האשראי וההטבות של הסתדרות המורים, נמצא בחזית המאבק בשמירה על מערכת. מאז נכנס לתפקיד לפני מעט יותר משנתיים, הוא יישם רפורמה דיגיטלית, הכניס טכנולוגיות חדשות, יזם שורה ארוכה של הפקות מקור, קיים לראשונה בישראל ועידה מיוחדת להעצמת מנהלי מוסדות חינוך והרחיב את תחומי האחריות של אשמורת במהלכים שנחשבים לאמיצים ושאפתניים | אסף לבנון

יפה. כמובן שעכשיו הכל נשאר איתנו ואנו משתמשים בו גם בשגרה נטולת המגפה". בתחילת השנה פתחנו במשא ומתן לחידוש ההתקשרות מול חברת האשראי. המהלך הניב הישג משמעותי והיסטורי להסתדרות המורים כאשר חתמנו על הסכם המשך התקשרות ל-10 השנים הבאות בתנאים חסרי תקדים למועדון צרכנות בישראל.

בימים אלה אנחנו בעיצומם של הקמת אתר סחר ראשון מסוגו בישראל שמיועד למוסדות חינוך. אתר הסחר יקרא בשם 'אשמורת School' ומטרתו להעניק למנהלי מוסדות החינוך - בתי ספר וגני ילדים, שליטה על הזמנת הציוד שהם צריכים לתפעול שוטף של המוסד תוך חיסכון דרמטי בעלויות. אשמורת School בעצם תחסוך ותייעל לבתי הספר ולגני הילדים את המורכבות שכרוכה בהזמנת ציוד. בתחילת השנה קיימנו את וועידת אשמורת להעצמת מנהלי מוסדות החינוך. לפני הוועידה עשינו סקר בקרב מנהלי בתי ספר כדי לבחון אילו נושאים הכי חשובים להם, נושא רכישת ציוד עלה כאחד הנושאים שהכי העיקר על מנהלי מוסדות חינוך. הם הסבירו שבמקום לנהל ולעסוק בחינוך, הם עוסקים בניהול רכש - את זה אנחנו רוצים לפתור ולקחת מהם כדי שיוכלו לעסוק אך ורק בחינוך. אנחנו גם נחתוך את העלויות עבור מוסדות החינוך באמצעות הסכמי רכש שאשמורת תחתום מול יבואני הציוד". אשמורת school הוא מיזם כלכלי מהגדולים בהם אשמורת הייתה מעורבת והחשיבות האסטרטגית שלו משמעותית ביותר - הענקת עצמאות ניהולית בנושאי רכש עבור מנהלי מוסדות החינוך בישראל.

האם הושפעתם מהמשבר באוקראינה?
"למשבר באוקראינה יש השפעה משמעותית על יוקר המחיה של כולנו. הדרך שלנו לסייע לחברי 'אשמורת' היא לבחור בהטבות הרלוונטיות ביותר לבעיה זו: רשתות מזון, מבצעים על ביגוד ושאר מבצעי צרכנות של מוצרים שהם צורכים ביום יום. על זה שמנו דגש בולט".

איך אתה מתמודד עם רגעי משבר כמנהל?
"משברים הם גם הזדמנות מצוינת לשינויים, להתפתחות ולהוכחת יכולת של כלל הגורמים בארגון. רק שם המנהל רואה אם כל מה שעשה וטרח לאורך השגרה בא לידי ביטוי".

מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעיניך?
"כשהוא עושה את הדבר הנכון - גם אם זה לא דווקא הדבר הפופולרי. לקחת הימורים מושכלים זה חלק מהמהפך שמנהל צריך לעשות כדי להפוך למנהיג. זו התנהגות שמבדילה בין מנהיגות לבין ניהול. בעברי קרה שלקחתי על עצמי אחריות לפרויקטים כלכליים בניגוד לאווירה הרווחת בחברה. כל היועצים מסביב המליצו אחרת - אבל בכל זאת קיבלתי את ההחלטה, הלכתי איתה עד הסוף והיא התבררה כנכונה".

מה התחזית הצרכנית שלך ל-2023?
"הצריכה תמשיך לעלות. התיירות תחזור לארץ ותסייע לצריכה. יוקר המחיה יעלה משמעותית - אך אני מאמין שהוא יתאזן עם ההכנסות מהתיירות, וכך תתאפשר צמיחה גבוהה".



ארי שטינברג

צילום: רפי דלויה

ארי שטינברג הגיע לתפקידו כמנכ"ל מועדון הצרכנות והאשראי "אשמורת" מבית הסתדרות המורים די במקרה. כשכיהן כמשנה למנכ"ל מרכז השלטון המקומי הקים בין היתר את מועדון ההטבות של עובדי הרשויות המקומיות. לאור הצלחת המועדון, הוא התבקש על ידי מזכ"לית הסתדרות המורים יפה בן דויד ליעץ לאשמורת בענייני פיתוח המועדון ומהר מאוד מצא עצמו על כסא המנכ"ל. "בניגוד לתכנון הקריירה הניהולית שלי, זו הייתה תפנית בלתי צפויה. ראיתי מול עיני עולם מרתק עם מזכ"לית שרואה לנגד עיניה מקצוענות וחדשנות. התרשמתי כי זהו תפקיד עם אתגר רב ומקום לעשייה משמעותית למען ציבור העובדים החשוב ביותר בישראל - עובדי החינוך וההוראה".

"הצלחתי לבצע שינוי DNA ארגוני: ממועדון רווחה למועדון צרכנות, מדיוור מיושן מאוד - שליחת עלון פרסומי כאמצעי שיווק עיקרי - לצינורות השיווק עדכניים כרשתות חברתיות וניוזלטרים. כתוצאה מכך התרחב משמעותית טווח הגילאים של חברי 'אשמורת'".

אשמורת מחזיק בתואר 'מועדון ההטבות הנשי ביותר בישראל', כאשר כ-85% אחוזים מן לקוחותיו הן נשים. "זמנו שורה ארוכה של הפקות מקור וחתמנו הסכמים שהניבו לאנשי החינוך וההוראה הטבות שלא היו לאף מועדון אחר", הוא מספר, "בהפעה של מאורן בישראל ארגנו מתחם מיוחד רק לאשמורת, מכרנו כרטיסים ב-199 ₪ בלבד ואז הפתענו והכנסנו את כולם לגולדן רינג. מורות אמרו לי בהתרגשות 'זאת הפעם הראשונה שמשמש הרגשתי שמקנאים בנו המורים', זה עשה לי הרבה טוב לשמוע את זה".

אילו עוד אתגרים מציב ניהול 'אשמורת'?
"בעוד שהנתון המגדיר הוא כמעט הומוגני לטובת הנשים, הפילוח הדמוגרפי של 85% הנשים ו-15% הגברים המשתמשים בשירותינו - הוא הרבה יותר מגוון. מורים ומורות זה הרי כל עם ישראל: יהודים, ערבים, חילונים, מסורתיים, דתיים, מרכז, פריפריה, צעירים ומבוגרים. אנחנו מספקים שירות למורה בת 25 ולפנסיונרית בת 80 והאתגר הוא לתת לכל אחת מהן את מה שהיא צריכה. אבל כנראה שזה מצליח אם יש לנו 220,000 מחזיקות ומחזיקי כרטיס, המייצרים רכש של כ-10 מיליארד ש"ח בשנה".

ההתאמות לקורונה ממשיכות גם כיום

משבר הקורונה האחרון היה משמעותי מאוד עבור מערכת החינוך, וגם עבור אשמורת. על השינויים מספר שטינברג: "כפי שאנשי החינוך התאימו את עצמם במהירות לזום, גם אנחנו היינו צריכים להתאים עבורם את הארגון לעולם האון-ליין, שבאותו השלב לא ממש היה במחוזותינו. עד אז הכל התנהל בצורה מסורתית ופחות מקוונת. עם פרוץ הקורונה הוכחנו גמישות רבה ובזמן קצר מאוד נתנו מענה מוחלט להעברה של כל הפעילות לאון ליין: הרצאות, הופעות, קשר והדרכות לעמיתים שלנו, מענה לגמלאים שלנו. בנוסף, כל שרשראות האספקה נקטעו והיינו צריכים מענה מיידי - אז עשינו מבצעי רכש ושינינו את כל מערך הרכש והדיוור שלנו אל מול הלקוחות. כשידענו שחברי המועדון סגורים

ת.ז.

ארי שטינברג - מנכ"ל אשמורת
גיל ומצב משפחתי: 48, נשוי ולנועה, עו"ד במקצועה +3.
מקום מגורים: הרצליה.
השכלה: תואר ראשון ושני במנהל עסקים.
תפקידים קודמים בולטים: משנה למנכ"ל מרכז השלטון המקומי, מיזמי ומקימי רשת BBB.
תחביבים: מוזיקה, ספורט.
דמות מעוררת השראה: מייקל בלומברג - העובדה שבחר למרות הממון העצום שהיה לו להתמודד למשרת עובד ציבור מאתגרת כמו ראש עיריית ניו יורק מעוררת השראה. כראש עיר הוא הפגין יכולות ניהול מרשימות לצד מנהיגות מעוררת השראה. הוא קיבל שורה של החלטות שהתאפיינו בראייה ארוכת טווח, כמו הפרויקט לחידוש תשתיות אורבניות שהוכח כקריטי להמשך הפיתוח של העיר.
חלום שרוצה להגשים: להגיע לרמות המשפיעות ביותר שניתן עבור "אשמורת" ולהשאר בה מורשת.
שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 - לא סיימתי 12 שנות לימוד.
 - הייתי DJ בצעירותי.
 - יש לי אזרחות אמריקאית.

בבית - דאגנו לשלוח להם את הקניות ואת המתנות לחג עד הדלת. את השירות פיתחנו ושדרגנו עם מוקדים בצ'טים באתר ובוואטסאפ. הדברים האלו היו חלק מתוכנית עבודה שהייתה אמורה להתרחש במהלך חמש שנים. הקורונה הכריחה אותנו לעשות את הכל בכמה חודשים - זה עבד

"כדי להצליח בשוק הגלובלי, עליך לחלום רחוק ולהיות נועז"

משה שלם נכנס לתפקיד מנכ"ל אקוויז לאחר רכישתה על ידי קרן ג'נריישן קפיטל וחברת GES. האתגר בהובלת החברה לכיוונים משמעותיים יותר וברתימת עובדיה למשימה לא מרתיע אותו. "תחום המים והשפכים הוא כזה שבו קל לחבר את העובדים לחזון", הוא אומר | אסף לבנון

המוטו שלי הוא: תחשוב טוב, תעשה טוב - והטוב יחזור אליך. בחיים ובעסקים". כך אומר משה שלם, מנכ"ל חברת אקוויז, העוסקת בפיתוח ויישום פתרונות לטיפול במים ושפכים. החברה משרתת עיריות, רשויות מוניציפליות וחברות תעשייה. עד היום יושמו הטכנולוגיות שלה בלמעלה מ-600 אתרים, הפרוסים על פני יותר מ-50 מדינות ברחבי העולם. לאקוויז משרדים במקסיקו, מרכז אמריקה, אנגליה, גרמניה, איטליה והודו. עוד היא מחזיקה בחברת בת בהולנד - "אקאנה" - המתמחה בתהליכים אנאירוביים המפיקים אנרגיה ירוקה מהשפכים ומספקת פתרונות ללקוחות בתעשיות שונות.

אירוע מכונן בחיי החברה התרחש ביולי 2021, אז היא נרכשה על ידי חברת GES, במטרה ליצור קבוצת טכנולוגיות מים וטיפול בשפכים בינלאומית מובילה. הרכישה מיצבה את הקבוצה כשחקן דומיננטי ומוביל בתחומה - אך ככל אירוע רכישה גם היוותה אתגר, הן לעובדי החברה והן למשה, המנכ"ל החדש שמונה כחלק מהמהלך. "לפני כ-10 חודשים ג'נריישן קפיטל, שרכשה את החברה באמצעות GES, פנתה אליי וביקשה שאבוא ואוביל את החברה באתגרים הגלובליים שלה", הוא מספר. "בעברי, הכולל 12 שנים במשרד האוצר, התעסקתי לא מעט בתשתיות. ב-8 שנותיי כחשב הכללי ניהלתי תקציבים ורפורמות גדולות. גם 4 שנים כסגן מנהל רשות החברות הממשלתיות תרמה ידע רב ועוד 4 שנים בהן כיהנתי כסמנכ"ל פיתוח עסקי ומכירות של 'גלובוס' מבית קבוצת 'ממן תעבורה'. בתפקידי זה הייתי אחראי על מערך מכירות של מאות מיליוני שקלים לשנה בארץ ובחו"ל - כך שהתפקיד ב'אקוויז' הרגיש כהמשך טבעי ומתבקש. אני אוהב את תחום המים ומתחבר לחזון היפה של להפוך את העולם למקום הרבה יותר טוב."

צילום: איתן טל



משה שלם

ת.ז.

משה שלם - מנכ"ל אקוויז
 גיל ומצב משפחתי: 43, נשוי + 4.
 מקום מגורים: גבעתיים.
 השכלה: תואר ראשון בפילוסופיה, כלכלה ומדעי המדינה מהאוניברסיטה העברית. תואר שני בתוכנית מצטיינים למדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית. תוכנית למנהלים בכירים באוניברסיטת הרווארד.
 תפקידים קודמים בולטים: שורה של תפקידים במשרד האוצר במשך 12 שנה, 8 שנים בחשב הכללי ו-4 שנים כסגן מנהל רשות החברות הממשלתיות, סמנכ"ל פיתוח עסקי ומכירות בחברת גלובוס.
 תחביבים: שחייה בים, קריאה, זמן משפחה.
 חלום שרוצה להגשים: שנה מסביב לעולם עם המשפחה.
 אנשים שמעוררים בך השראה: מהטמה גנדי - מנהיג ששינה את העולם, את הדרך בה אנו חושבים והדרך להוביל מהפכות. דויד גרוסקו, כי אני מאוד מתחבר לאנשים שכותבים ויודעים לשקף חלומות רחוקים ונועזים.
 שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך: - כתבתי רומן שהתפרסם.
 - הייתי בין האנשים המובילים במשרד האוצר את הרפורמה הגדולה בסלולר.
 - הובלתי מצד המדינה את הקמת בית החולים באשדוד.

רציונלית - ובמהירות. אחד הדברים החשובים ביותר למנהל הוא קבלת החלטות. הכרתי הרבה מנכ"לים שלא קיבלו החלטות וזה חידד אצלי את האמונה בפרקטיות, אקטיביות וקבלת החלטות מושכלות ומהירות.

כדי להניע דברים קדימה."

מה התחזית הכלכלית-עסקית שלך ל-2023?

"צלחנו את הקורונה והעולם התרגל לחיות לצידיה. עם זאת, מתחילים להרגיש שהאינפלציה מרימה את ראשה. ישנן התייקרויות בסגמנטים רבים וחוסר ודאות גדול. מצד שני - לצד המשבר הזה, שמתחיל בהיי-טק ומתפשט לכלכלות נוספות, אני מרגיש שמתחילות להיפתח הזדמנויות מעניינות לשחקנים שידעו לנצל את המומנטום. שחקנים רבים לא יוכלו להיכנס לפרויקטים גדולים ויקרים. אחרים - כן. אני רוצה להיות שחקן שידע לנצל את זה. הערך המשמעותי בעבודה בקבוצה כמו 'ג'נריישן קפיטל' הוא גב פיננסי המאפשר להיכנס לפרויקטים גדולים וארוכי טווח בצד המימוני והביצועי. זהו נכס משמעותי בכניסה לשוק גלובלי. אנחנו כבר חברה גלובלית, 30% מהעובדים שלנו הם בחו"ל. אחת החוזקות שפיתחנו היא היכולת לעבוד מרחוק בצורה יעילה. היום את רוב סדר היום הגלובלי שלי אני מנהל דרך המחשב ולמדתי לנהל מרחוק זירות גלובליות ופגישות עם גורמים מבחוץ. הקורונה תרמה לזה רבות."

"מבחינתי מנכ"ל הוא מנהיג וכזה עליו להוות דוגמה אישית לארגון. הצלחת המנכ"ל תלויה באופן ישיר בהנהלה חזקה ובעובדים מחויבים לחזון העסקי. על המנהיג להוביל את הארגון תוך כדי שהוא מבין את עובדיו ואת הדרך להניע אותם. מנהל שמהווה דוגמה אישית לארגון ומצליח לרתום את המנהלים והעובדים - כך שכולם מתפקדים ככוח אחד הפועל לטובת מטרה משותפת - הוא מנהיג. את המטרה הזאת צריך להגדיר במשותף. אי אפשר להנחית על הארגון יעדים וחזון מבלי לחבר את העובדים. כשהם מחוברים - קל להם יותר ללכת אחר המנהיג והם מוכנים לעשות המון כדי להשיג את המטרה."

קבלת החלטות מושכלות ומהירות היא קריטית

מניסיונו הניהולי, מסביר שלם כי ברגעי משבר הדבר החשוב ביותר לעשות הוא: "לנשום עמוק, לעשות Zoom Out מהסיטואציה, לנתח אותה בצורה בהירה, לנטרל את אלמנט הלחץ והפחד ולקבל החלטה כמה שיותר

מהם האתגרים שמצאת עם כניסתך לתפקיד?

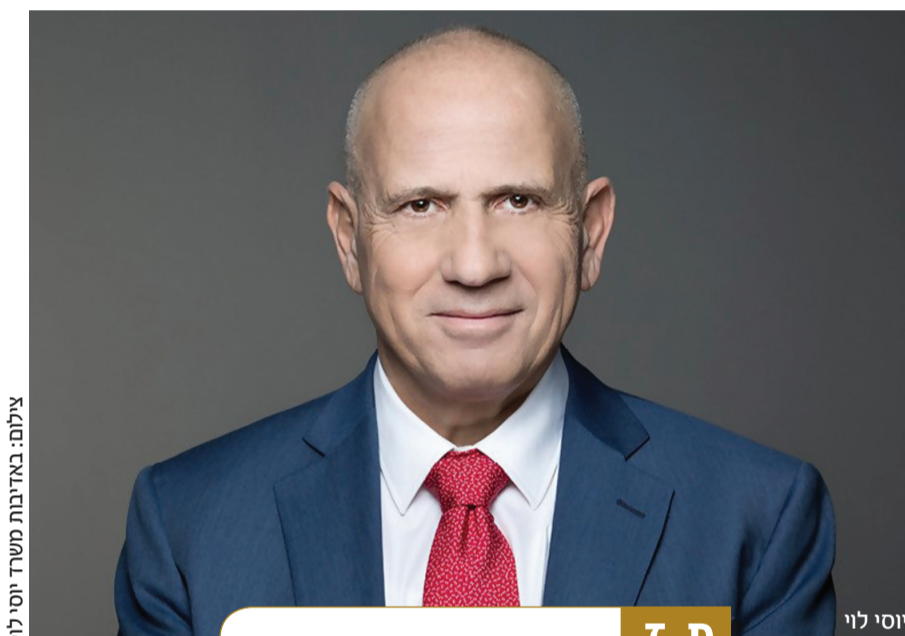
"נדרשתי ללמידה של התחום - וזו מתבצעת כל הזמן. אך האתגר המשמעותי ביותר הוא לקחת ארגון שרגיל לעסוק בפרויקטים קטנים יחסית, של מיליוני דולרים בודדים או של חבילות הנדסה בהיקף של מאות אלפי דולרים, ולהביא אותו להתמחות בפרויקטים גדולים הכוללים מימון, הקמה ותפעול. בנוסף, נדרש בשנים הקרובות להכניס תחת החברה טכנולוגיות נוספות וכן להקדים זרוע תפעול גלובלית למתקני מים ושפכים. מדובר באירוע מהותי ומשמעותי שמצריך בנייה מחדש של יכולות, ולמעשה בנייה מחדש של הארגון, כולל גיבוש אסטרטגיה לטווח ארוך. הצלחנו להגדיר חזון עסקי ובימים אלו אנו מגבשים את הכיוון אליו תלך הקבוצה ונמצאים בשלבי סיום בניית האסטרטגיה הגלובלית אותה אוביל בשנים הקרובות. כשמפת הדרכים הזאת תצא לאור ותהיה ברורה - יהיה גם קל לרתום אחריה את העובדים. שוק המים והשפכים הוא כזה שבו קל לחבר את העובדים לחזון."

איזה סגנון ניהול דרוש לביצוע מהלך מקיף כזה?

"מנהל-מנהיג צריך לדעת לשכנע עובדים וגורמים כבדי משקל לעבוד עם המשרד ולקוחותיו"

להביט כמה שנים קדימה, לנסות ולחזות מה תהיה ההתפתחות המקצועית ולתמרן את המשרד לכיוון הזה - כך הצמיח עו"ד יוסי לוי את משרדו מעורך דין אחד ל-40 עורכי דין והצליח להתפתח גם בתקופות מאתגרות | אסף לבנון

"עולם ההיי-טק מעניק לאנשים צעירים ומוכשרים אפשרויות שקשה מאוד להעניק במשרדי עו"ד. לכן רבים מעדיפים לעבור לתחום ההיי-טק, גם אם קיבלו השכלה משפטית"



צילום: באדיבות משרד יוסי לוי

טובים עבדתי יומם וליל, במאבק שנמשך כשנה וחצי. הגענו להישג הזה בעבודה מתמדת, בשמירה על כוח האדם האיכותי וגיוס עורכי דין צעירים ובשמירת האמון של לקוחותינו. בתקופה הזאת אפילו גייסנו לקוחות חשובים חדשים - מה שאיפשר לא רק איזון אלא אף צמיחה".

אנו עדים בשנים האחרונות לעזועים רבים בעולם עורכי הדין. ממה זה נובע?

"יש לכך מספר טעמים שהמשמעותי ביותר הוא עולם ההיי-טק. העולם החדש הזה מעניק לאנשים צעירים ומוכשרים אפשרויות שקשה מאוד להדביק במשרד עו"ד. ידוע שבמשרדים גדולים היה השנה מאבק לא פשוט בנוגע לתנאים ולשכר כדי להניא עורכי דין צעירים מ"לערוק" להיי-טק. ימים יגידו אם שיפור התנאים הצליח להאט את המגמה..."

מה התחזית הכלכלית-עסקית שלך ל-2023?

"אני מאמין שהמשבר באוקראינה יחלוף, הכלכלה העולמית תחזור לצמיחה והתוצאה תהיה צמיחה גם בישראל. בגלל כל ההתפתחויות הקשורות ליוקר המחיה - שערי היבוא ייפתחו וחברות בינלאומיות רבות ירצו להיכנס לישראל. לכן אני צופה ש-2023 תהיה שנה עם לא מעט עבודה. בהנחה שתקום ממשלה חדשה במהירות - היא תצטרך להתמקד הרבה מאוד בתשתיות רכבתיות-קלות וכבדות- ותשתיות כביש והכל תוך רגולציה קשה של שמירה על הסביבה עקב משבר האקלים. לי יש תקווה אישית ששנת 2023 תהווה גם תפנית בשמירה על ים המלח שהוזנח ע"י המדינה עשרות שנים, שאין ספק שהוא שכיית החמדה והטבע החשובה ביותר בישראל..."

תן עצה לעורך דין בראשית דרכו.

"הוא צריך להבין שהוא נכנס לעולם שבו העבודה הקשה, האינטנסיבית והמקצועית היא תו תקן מחייב. העבודה מחייבת אינטנסיביות ומקצוענות לא כי כך המשרד רוצה, אלא כי זו דרישת הלקוחות. מי שלא מבין שהמקצוע המשפטי הוא הענקת שרות מפרך ומקצועי ללקוחות לא בטוח שהמקצוע מתאים לו."

כשעו"ד יוסי לוי פתח את המשרד הנושא את שמו ב-1992 במשרד יסבו יחד עמו מתמחה ומזכירה. כיום, 30 שנה לאחר מכן, מעסיק המשרד 40 עורכי דין ועוד 20 עובדים נוספים. להישג המקצועי הזה הגיע עו"ד לוי בזכות עבודה קשה ומקצועית - אך גם בזכות ראיית הנולד. "אחרי ששהיתי קרוב לעשור בארצות הברית, שם למדתי לתואר שני במשפטים באוניברסיטת ג'ורג'טאון שבושינגטון ולאחר מכן עבדתי במשרד עורכי דין גדול בוול סטריט, הבנתי לאן צועד התחום המשפטי בשנים הבאות", הוא מספר. "הבנתי שמימון פרויקטי תשתיות בשיתוף המגזר הפרטי יתפוס חלק נכבד מבניית התשתיות בישראל. מטבע הדברים, פרויקטים כאלו צריכים ליווי משפטי. חזרתי לארץ, דיברתי עם משרד התחבורה ועם משרד האוצר - והם מינו אותי ללוות את הפרויקט הראשון בשיטת ה-BOT- מנהרות הכרמל".

מאז יריית הפתיחה הזו הפך משרד עו"ד יוסי לוי ושות' לשם דבר בתחום ליווי פרויקטי תשתיות ציבוריים עצומים בשיתוף המגזר הפרטי. המשרד מתמחה גם בהגבלים עסקיים ובנושאי תחרות ומייצג חברות גדולות בהליכי מיזוג, ובהליכים מול בתי המשפט ובית הדין להגבלים. בין השאר ליווה המשרד את הקמת מתקני ההתפלה, ותחנות הכח וסלילת כבישים מרכזיים. "אנו מתמחים גם בתחום העתירות המנהליות הנוגעות למכרזים. לאחרונה ייצגנו את אורקל בעתירתה מול משרד האוצר בכל הקשור לשירותי הענן שהמדינה מבקשת לקבל. אנו מלווים חברות ממשלתיות רבות וכן לקוחות מהמגזר הפרטי במכרזים משמעותיים ומסייעים לגורמים אלה בעיצוב תנאי המכרזים ובדרך הנאותה להתמודד בהם וגם ממליצים על האופן המיטבי לממן פרויקטים אלה שהם לעיתים בהיקף של מיליארדים".

בניהול משרד עורכי דין יש אלמנט של מנהיגות או שהדגש הניהולי הוא במקצועיות?

"אי אפשר לפתח משרד מעורך דין אחד ל-40 בלי מנהיגות. המנהיגות מתבטאת בראש ובראשונה במתן דוגמה לשירות עבור הלקוחות. עליהם לקבל את השירות הטוב ביותר והעובדים צריכים להפנים את מה שאתה עושה - ולנהוג כמוך. גם כדי לשכנע גורמים כבדי משקל לעבוד עם המשרד יש צורך ביכולות של מנהיגות. ביומיום של משרד עורכי דין - המנהיגות מתבטאת לא מעט בתחזוקת צוות המשרד. מנהל טוב צריך לתמרן בין הבעיות והמאויים האישיים שיש לעורכי הדין בדור הזה ובין הדרישות התובעניות של הלקוחות. יכולת מנהיגותית נוספת היא להביט 3-4 שנים קדימה, ולחזות מה תהיה ההתפתחות המקצועית בטווח הזמן הזה ולתמרן את המשרד ואת אנשיו בהתאם לתחזית שהוא מאמין בה."

ת.ז.

עו"ד יוסי לוי

גיל ומצב משפחתי: 69, נשוי +3

מקום מגורים: תל אביב.

השכלה: תואר ראשון במשפטים מהאוניברסיטה העברית, תואר שני מאוניברסיטת ג'ורג'טאון.

תפקידים קודמים בולטים: סגן הציר הכלכלי בשגרירות ישראל בושינגטון.

תחביבים: רכיבה על אופניים, קריאת ספרות טובה.

דמות מעוררת השראה: יצחק רבין, פרנקלין רוזוולט

חלום שרוצה להגשים: לעשות דוקטורט באחת

מהאוניברסיטאות הטובות בעולם בתחום הסחר הבינלאומי.

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- כמעט נהרגתי במהלך חציית התעלה במלחמת יום כיפור. חייל מצרי כיוון אליי את נשקו מטווח מטר, בשעה שהיה מעצור בכלי הנשק שלי ולמזלי אחד מחיילי ירה בו וניטרל אותו.

- בן הורים שעלו כילדים מטורקיה לפני מלחמת השחרור ולכן דובר לאדינו שוטפת.

- בעקבות לחץ פמיניסטי של משפחתי הוספתי לשמי לאחרונה את שם משפחתי של רעייתי- "בונה"

"2023 תהיה שנה עם לא מעט עבודה"

בשנה שעברה עבר משרד עו"ד יוסי לוי ושות' זעזוע. מספר שותפים עזבו את המשרד ועו"ד לוי ניצב בפני אתגר ניהולי גדול: לא רק שהמשרד לא ידרוך במקום או חלילה יתדרדר - אלא שימשיך בתנופת התקדמות. "אפשר לומר שהצלחנו בזה", הוא קובע כשהוא מסתכל אחורה. "יחד עם חברים

מוביל פריצות דרך בתחום חקר הסרטן

ד"ר יואב מנסטר הוא מדען ויזם המוביל חברות פורצות דרך בתחום הסרטן. בתוך שנתיים-שלוש, הוא אומר, ניתן יהיה לגלות בבדיקת דם פשוטה את מחלת הסרטן בשלביה המוקדמים ביותר | רות ני

"עולם הדיאגנוסטיקה המתקדמת משופע כעת בבדיקות שמטרתן לחסוך טיפולים מיותרים, שהם הרעה החולה בתחום רפואת הסרטן: למשל בדיקת 4K-Score, החוסכת ביופסיות מיותרות של הערמונית, בדיקת Decipher המאפשרת לחולי סרטן הערמונית לוותר על טיפול לטובת מעקב פעיל, ובדיקת BCI החוסכת טיפול הורמונלי מיותר מכ-60% מהמחלימות מסרטן שד".

מה לגבי גילוי מוקדם של מחלת הסרטן?

"הטכנולוגיה למעקב אחר שאריות מחלה על בסיס ctDNA נמצאת על סף כניסה לקליניקה, ותאפשר אבחון מוקדם של המחלה גם בקרב אנשים שנחשבו בריאים. אני מאמין שתוך שנתיים-שלוש תצא לשוק בדיקת דם לאבחון מחלת הסרטן בכלל האוכלוסייה, מה שיוביל למהפך של ממש באפשרות לגילוי מוקדם, ולעלייה משמעותית בשיעור ההחלמה".

רפואה מותאמת אישית באמצעות מיפוי גנומי מלא

ד"ר מנסטר מסביר כי תחום הדיאגנוסטיקה נמצא כעת בתנופה משמעותית בזכות התפתחויות דרמטיות בתחום ביג דאטה ובינה מלאכותית.

"מכיוון שגנים משתפים פעולה ברשתות גדולות ומקיימים ביניהם יחסי גומלין מורכבים, נדיר שנמצא גן סרטני בודד עם מוטציה שמאפשרת

להכוונה של טיפול ביולוגי, כמו EGFR למשל בסרטן ראות, שיש לו היום כמה קווי טיפול ממוקדים ויעילים".

"לרוב, גם לתופעות לכאורה פשוטות כמו צבע עיניים אחרים עשרות גנים שונים - קל וחומר כשמדובר ניח בעמידות לתרופות אונקולוגיות, או בסמנים להכוונת טיפולים בסרטן. מהפכת הביג-דאטה והבינה המלאכותית מאפשרות לראשונה לגשת לאותה מורכבות ולהוציא מתוך הסבך הגנומי תובנות ברורות לגבי אפקטיביות, עמידות ורגישות לתרופות, ובכך למצות ולפתח את התנופה הדיאגנוסטית בתחום הרפואה המותאמת אישית. בדיקה גנומית, כמו Caris למשל, לא רק מאפשרת מיפוי גנומי מלא למציאת כל המוטציות בגנים בודדים לצורך הכוונת טיפול מותאם אישית, היא גם מאבחנת את יחסי הגומלין המורכבים בין הגנים ומאפשרת לנו לחזות את פוטנציאל האפקטיביות של הטיפולים השונים בעזרת בינה מלאכותית".

"בכל שבוע אנחנו בפרוג'נטיק מוצאים בבדיקת Caris ממצאים המאפשרים שינוי משמעותי בטיפול בחולה, שינוי שיכול להכריע בין חיים ומוות".



מסלול הקריירה של ד"ר יואב מנסטר לא עבר בתחנות הרגילות של עולם המדע. לאחר שסיים דוקטורט באימונולוגיה של הסרטן במכון וייצמן, במקום להתמקם בבטחה במגדל השן האקדמי הוא בחר להשתלב בתעשיית הביטק כיזם, על מנת ליישם בשטח את הידע המחקרי שצבר.

ב-2015 הקים עם שותפו דרור קרטש את חברת פרוג'נטיקס, ומאז משמש לה כמנכ"ל. פרוג'נטיקס מובילה את תחום הרפואה המותאמת אישית בארץ ומנגישה לציבור הרופאים והחולים הישראלי בדיקות אונקולוגיות מתקדמות וחדשניות, כגון BCI (Breast Cancer Index), בדיקה גנומית לחיזוי תועלת מטיפול הורמונלי ממושך בסרטן השד, וסיגנאטרה (Signatera), בדיקה גנומית ראשונה מסוגה בעולם לגילוי שאריות מחלה לאחר כריתת גידול באמצעות דגימת דם. ב-2019 הקים עם ד"ר מיכל גולן משיח, ביואינפורמטיקאית בוגרת מכון וייצמן, את אדיטי תרפויטיקס, סטארט-אפ המבוסס על פטנט פורץ דרך בתחום האימונוותרפיה.

מה הרעיון המשמעותי העומד מאחורי אדיטי תרפויטיקס?

"אדיטי הוקמה על בסיס הרעיון של שימוש במערכת החיסון כמערכת הובלה של חלבונים תרפויטיים לתוך רקמות עמוקות בגוף. הרעיון עלה כאשר אדם יקר לי חלה במחלה גנטית נדירה, וכמדען בער בי הרצון למצוא דרך לעזור לו. מכיוון שהתאים שמכילים את המוטציה של המחלה נמצאים ברקמות העמוקות, שלא

ניתן לחדור אליהן בכלים הקיימים, מצאנו דרך להשתמש במערכת החיסון, שמסוגלת להגיע באופן מדויק לכל תא בגופנו, בכדי להוביל את התרופה לתאים הנכונים. רשמנו את הפטנט ויצאנו לדרך, כשד"ר גולן משיח מובילה את החברה כמנכ"לית".

כמי שעוסק בדיאגנוסטיקה של הסרטן, אילו פריצות דרך נעשו בתחום?

"דיאגנוסטיקה היא התחום העיקרי שבו קורות כרגע התפתחויות דרמטיות ברפואת הסרטן, וקצב הפיתוח בתחום זה עקף מזמן את קצב פיתוח התרופות ויתר הטיפולים".

"הטכנולוגיה שמאפשרת איתור שאריות מחלה בדם (MRD) למשל, כמו בדיקת סיגנאטרה שהזכרתי, משנה לחלוטין את יכולת המעקב ואיתור חזרת המחלה בקרב מחלימים ומאפשרת לנו להחליט מי מהחולים שעברו כריתה של גידול באמת זקוק לכימוותרפיה אחרי ניתוח, וממי יכול להיחסך טיפול מיותר. עד היום ניתן היה לאתר שאריות מחלה רק באמצעות הדמיות PET-CT ו-MRI, ואלו מוגבלות לגידולים של מילימטרים בודדים ומעלה.

ת.ז.

ד"ר יואב מנסטר

תפקיד נוכחי: מייסד שותף באדיטי תרפויטיקס, מומחה בתחום האונקו-דיאגנוסטיקה ועוסק בפיתוחים חדשניים בתחום האימונוותרפיה.

השכלה: ד"ר לאימונולוגיה של הסרטן, מכון וייצמן.

גיל ומצב משפחתי: 43, אב לנועם (5) ויובל (3).

מגורים: תל אביב

תחביבים: חבר עמותה ואוהד הפועל ירושלים (קטמון), חובב מטאורולוגיה ומנגן בפסנתר.

הבדיקה החדשה מאפשרת לאתר ctDNA - שאריות DNA המושלכות מהגידול אל הדם ולאחר חזרת מחלה חודשים ואפילו שנים לפני שניתן יהיה לזהות את חזרת המחלה בבדיקות ההדמיה".

צילום: איתן טל

הובלה טכנולוגית בענף התיירות המשתנה

אחרי שצלחה בהצלחה את משבר הקורונה, חוזרת אביה מגן, מנכ"לית רשת מלונות פתאל, להצמיד את החברה לשיאים כלכליים חדשים | מתן שירם



צילום: כדיה לוי

אביה מגן

"ענף התיירות ידע לא מעט משברים במשך השנים, וכל משבר נחוה כהכי גדול, ואז באה הקורונה. לא האמנו שיכול להיות תרחיש שבו נסגור מלונות"

יועצים מכל העולם, והגשנו לממשלה את מסמך המתווה ל-תו הסגול בשיתוף עם משרד התיירות והתאחדות המלונות. לאחריו השתתפנו בישיבות עם נציגי משרד הבריאות ומשרד האוצר, והמתווה של התו הסגול אושר. כשהמלונות נפתחו מחדש, החלה הסתערות.

מה נדרש ממך כמנכ"לית כדי להפוך למנהיגה?
 "להיות מנהל מעורב אבל לא מתערב. עם האחריות חייבת להינתן סמכות. בנוסף, להיות מעורה בחיי העובדים, להתעניין, מתוך כוונה אמיתית. וכמובן, לתת למנהלים ולעובדים שאיתי קרדיט. 'יחד זה כוח'."

מהי מנהיגות אפקטיבית בעיניך?
 "דוגמה אישית. יצירת אקלים חיובי. ערכים - דוד פתאל הנציח בחברה את חשיבות אהבת האדם. זה הוטמע בקרב העובדים."

מהם היעדים והאתגרים שיעמדו בפתחה של שנת 2023?
 "להמשיך לשדרג את חוויית האירוח. להמשיך לטפח ולהשקיע בדרכים מגוונות בחברי הצוות ובמנהלים, שהם מנוע הצמיחה וההצלחה של החברה. רק לאחרונה מינינו שבעה מנהלים ומנהלות למנכ"לים שכולם צמחו מתוך עתודת מנכ"ל החברה."

ת.ז.

אביה מגן - מנכ"לית מלונות פתאל
 גיל ומצב משפחתי: בת 45, גרושה + 3 ילדים.
 מקום מגורים: הרצליה.
 תחביבים: ספורט, קריאה וטוילים.
דמות ממנה שואבת השראה: "יש לי שלוש דמויות כאלה:
 1. דוד פתאל - אדם שאני לומדת ממנו כל יום מחדש. אדם מבריק בתחומו, שנהנה לחלוק את הידע הרב שלו. מעבר ליכולות העסקיות הפנומנליות שלו, הוא אדם מדהים. 2. אימא שלי, שהיא האדם הכי מעורר השראה בחיים. היא לימדה אותי להיות תמיד נאמנה לעצמי. השאפתנות שקיימת אצלי היא ממנה. 3. לילי בן עמי, אחותה של מיכל סלע, שנרצחה על-ידי בעלה. לילי מקדישה את חייה למלחמה בטרור של נשים מוכות, היא הקימה את פורום מיכל סלע לקידום חשיבה אחרת, במטרה למנוע את הרצח הבא."
חלום שרוצה להגשים: "טיול קרוואנים סביב העולם. נראה מתי אגשים אותו."
שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:
 1. בשש וחצי בבוקר אני כבר בחוף הים, באימון.
 2. בשנתיים האחרונות אני מאוד אוהבת לטייל בצפון, וכילדה אילתית, זה לא מובן מאלי.
 3. אני יכולה לשבור דיאטה עם חומוס ופיתה חמה.

לפעול מעכשיו לעכשיו, ולהעז להחליט. ישבנו על תוכנית של חזרה לשגרה, מתוך הנחה שבכך נרוויח זמן יקר, כיוון שבמשבר בסדר גודל שכזה, יש חשיבות קריטית למהירות תגובה. התייעצנו עם מומחים מעולם הרפואה, מדענים,

חופשה אינה מותרות. חופשה היא צורך", כך אומרת אביה מגן, מנכ"לית רשת מלונות פתאל, בנימה של פסקנות. כמי שצבירת הוותק שלה בענף המלונאות שווה לכמחצית משנות חייה, מגן מצויה היטב בנימי הנפש של התייר באופן שמאפשר לה לשרטט את מה שהיא מכנה "מסע האורח", עוד בטרם החופשה בכלל הוזמנה. "כיום, אחרי הקורונה, הצורך התחזק", מגן מוסיפה, וכראייה היא מונה 17 מלונות המצויים כעת בשלבי הקמה, אשר יתווספו ל-216 המלונות הקיימים - 44 מתוכם בישראל, כאשר היתר פזורים על פני כ-20 מדינות ברחבי אירופה ובאגן הים התיכון.

באם הצורך התחזק, התחרות התחזקה. איך אתם, כרשת, מבודלים ביחס לשוק?

"הענף השתנה מאוד בעשור האחרון. קמו הרבה רשתות בוטיק קטנות ובינוניות, וזה תרם לנו הרבה. כל תחרות תורמת לכולנו, גורמת לנו להיות מדויקים יותר. כיום התחרות היא על השירות, שהוא ליבת העשייה. קיימת תחרות גם על שביעות רצון של האורחים במיוחד בעולם טכנולוגי שבו הכל נגיש והדירוג של רמת האירוח חשוף וגלוי לכל"

זה גורם לכם ללכת על קצות האצבעות?

"לא. אני לא מרגישה את זה. זה גורם לנו להיות מוקפדים יותר, חדים יותר, למתוח את יכולות הניהול והאירוח, להעלות סטנדרטים ולהתמקצע. אנחנו דואגים לתת שירות טוב,

נגיש, מהיר, יעיל ואיכותי. מעבר לכך, אנחנו הרשת הגדולה בישראל, עם סל מוצרים רחב לכל קהל האורחים שלנו, הן העסקי והן הפרטי. מגוון המלונות של הרשת מצפון ועד דרום, משקף סגנונות אירוח שונים, החל מ"טרמינל פתאל" בנתב"ג, דרך מלונות היוקרה, מלונות העסקים ומלונות הנופש, ועד שירותי לינה ארוכי טווח דרך חברת "מאסטר", שהיא חברת בת שלנו."

"שום דבר לא הכין אותנו לזה"

את דרכה בענף המלונאות החלה מגן כפקידת קבלה במלון לאונרדו קלאב אילת, בהיותה חיילת משוחררת. כמו חיילות וחיילים משוחררים רבים, גם מגן לטשה עיניה אל מענק עבודה מועדפת, אלא שמרה מאוד התאהבה בענף. לאורך השנים מילאה שורה ארוכה של תפקידי ניהול במלונות שונים, וב-2017, כשהייתה בת 39, מינה אותה דוד פתאל, בעלי רשת בתי המלון, למנכ"לית. שלוש שנים לאחר מכן, הגיעה הקורונה. מגן: "ענף התיירות ידע לא מעט משברים במשך השנים, וכל משבר נחוה כהכי גדול, ואז באה הקורונה. אם חשבתי שידעתי הכל על ניהול בתקופת משבר, שום דבר לא הכין אותנו לזה. 2019 הייתה שנה מצוינת, כל התחזיות קדימה היו מבטיחות. לא האמנו שיכול להתקיים תרחיש שבו נסגור מלונות.

"ההחלטה לסגור את השאלטר ולהוציא אלפי עובדים לחל"ת היא ההחלטה הכי קשה שקיבלתי בחיים. כל עובד הוא עולם ומלואו, לכל עובד יש סיפור, יש משפחה, ויש לנו צוות שעובד איתנו כבר המון שנים."

אילו תובנות עלו בך בעקבות משבר הקורונה, וכיצד יישמת אותן?

"בקורונה היו שתי אופציות: להתערער, לקפוא על השמרים, או לתת פייט, ולצמוח מתוך האין. האופציה השנייה זו כמובן האופציה שבה בחרנו. קשה לקבל החלטות נורמליות במצב כזה, ואני שמחה לומר שדי מהר התעשתנו. הבנו שצריך

המנהלת הפיננסית שפועלת לעזרת החלשים

חוויות הילדות של קורל פרץ, מנהלת פיננסית לעסקים וללקוחות פרטיים, נטעו בה את הרצון לסייע לכל אדם שנמצא במצוקה כלכלית. בראיון מיוחד היא מסבירה מדוע התנהלות הבנקים גורמת לרבים להגיע למצב של חדלות פירעון | מתן שירם



קורל פרץ

בשעות היום היא נלחמת עבור אנשים שנקלעו לחובות כבדים, או כאלה שנמצאים רגע לפני חדלות פירעון. בשעות הערב היא מצילה בעלי חיים שעברו התעללות. קורל פרץ (30), מנהלת פיננסית עצמאית, אמנם לא מעידה על עצמה כמי שמונעת מתוך חמלה, אך ניכר שזה אחד המניעים המרכזיים לפועלה. "אני אוהבת לפתור לאנשים בעיות. זה הדבר הכי מספק שיש", היא אומרת. "אני יודעת מה אפשר להשיג. גם אם לא מאשרים לך הלוואה או הסדר - פה אני נכנסת לתמונה. מעולם אף לקוח שלי לא חתם על חדלות פירעון".

תחושת הצדק, זו אשר מלווה אותה כשהיא מתמודדת מול המחלקות המשפטיות הקשוחות של הבנקים, נובעת, לדבריה, מהביוגרפיה האישית שלה. "אבא שלי היה איש עסקים גדול שנקלע לחובות גדולים", היא מעידה, ומוסיפה כי "אני הייתי שם, ועוד בתור ילדה עזרתי לו להסדיר את החובות שלו. אני לא רוצה שיהיה עוד אחד כמו אבא שלי".

קורה לעתים שאותו מניע עמוק הוא בעוכרייך? שלא תסרבי לייצג לקוחות שהם בעייתיים?
"אני יכולה לסרב ללקוח שהוא בעייתי לא מבחינה כלכלית אלא מבחינת התנהגות. אני לא מאמינה בלרדוף אחרי לקוח. לכל בעיה פיננסית תמיד אמצא פתרון, אבל אני זקוקה לשתוף פעולה של הלקוח. אלה שלא יודעים לשתף פעולה, אני מעדיפה שלא לקחת".

מה מבטיח שלקוח, שהסתבר בשל חוסר אחריות מתמשך, ישנה את הרגליו?

"תראה, לקוח שהגיע אלי זה אדם מיואש. הוא יודע שזו תחנה אחרונה לפני חדלות פירעון, והוא מבין שהוא צריך לקחת אחריות אישית".

הזדמנות שנוצרה בזכות חוסר הוודאות

עם פרוץ מגפת הקורונה, פרץ החליטה שזה הזמן למהפכה אישית-מקצועית. עד אותן זמן היא עוד עבדה כשכירה, ומושהו מבפנים דחק בה לצאת לדרך עצמאית. פרץ מסבירה שבמצב החדש שנוצר, שבו אנשים ביקשו לעצמם יציבות, או מפלט מפני חוסר הוודאות, היא זיהתה הזדמנות: "אני כילדה לא קיבלתי מהגורמים הסובבים אותי את התחושה שמאמינים בי ושאיני מסוגלת. התקדמתי כל חיי בזכות אמונה חזקה שלי בעצמי. כמו תמיד, גם בתקופת הקורונה הלכתי כנגד כל הסיכויים. אמרו לי אל תעשי שטויות, אל תיקחי סיכונים. אבל אני הייתי קשובה לעצמי, והלכתי על זה, על קריירה עצמאית, וזה היה הדבר הטוב ביותר שעשיתי עבור עצמי".

האם לדעתך ההשלכות של הקורונה ילוו אותנו בשנים הבאות?

"ההשלכות של הקורונה עדיין לא ניכרות על פני השטח. צפוי גל גדול מאוד של חדלות פירעון, מכיוון שאנשים לא יהיו מסוגלים לעמוד בהחזר הלוואות שלהם, גם בעקבות עליית הריבית".

למה בעצם?

"בתקופת הקורונה אנשים לקחו הלוואות כי הבנקים נתנו הלוואות בריבית אפסית. בשנה הקרובה נרגיש את המכה

ת.ז.

קורל פרץ

גיל ומצב משפחתי: בת 30, רווקה

מקום מגורים: תל אביב

השכלה: לימודי כלכלה במסגרות מגוונות

תחביבים: לעבוד

מהן השעות שבהן את הכי יצירתית?

"אני אדם מאוד יצירתי, בעיקר בבוקר, אבל אני יצירתית רוב הזמן. אני חושבת כל הזמן מחוץ לקופסה. התפקיד שלי ממש לא מסתכם בלסמן "וי" על הבנקים. לבנות אסטרטגיה זו מלאכה יצירתית".

חלום שרוצה להגשים: "להגיע לכל אדם שנמצא במצוקה ולהיות מסוגלת לסייע לו. שלא יהיו אנשים בעולם שסובלים מחובות ונחנקים מחובות".

שלושה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

"כמה שאני נראית קשוחה מבחוץ, אני בוכה בסתר מתיקים של לקוחות שיש מאחוריהם סיפור קשה".

"אני רגישה מאוד לבעלי חיים, יותר מאשר לאנשים. אני בפירוש אוהבת חיות יותר מבני אדם".

"אני מצילה בעלי חיים שעברו התעללות. בעבר, גם כשלא היה לי כסף לחיות, עזבתי את העבודה בשביל לשקם כלבה. לפני שבוע הצלתי כלב פיטבול, שהמשפחה שלו לא מספיק אהבה אותו, ושלחה אותו להרדמה".

החזקה. אנשים חיו מאשראי בלי תקרה, או בהלוואות במסלול שהוא פריים (ריבית משתנה), והכל השתנה ברגע, כמו בלחיצת כפתור. ההחזרים החודשיים עולים בצורה חדה, איך לא יהיה משרבר?".

איך יוצאים ממשבר שכזה?

"אני מצליחה להחזיר ללקוחות שלי הרבה כסף מהלוואות שנלקחו עם ריביות גבוהות ובתנאים טובים יותר. היה לי לקוח שהיה לו חוב גדול לבנק. חוב שרק הלך ותפח - מעל 1.2 מיליון שקל. סיימנו את הטיפול כשהסכום שהוא התבקש לשלם בסוף היה 27 אלף שקל".

איך הבנק הסכים לזה בלי לבקש ערבו?

"כלקוח, הבנק תמיד יגיד לך לא. אבל בגלל שאני יודעת שבנקאים הם לא רובוטים, ושואם הם רוצים הם מאשרים - אני יודעת איך לפנות ואיך לשכנע. סוד הקסם הוא ידע, אסרטיביות, יכולת ניהול מו"מ, ועקשנות. זה לא פשוט. בסוף הבנק יעמיד ללקוח הלוואה שהוא יוכל לעמוד בה. כשזה קורה, זה נותן לי הרבה מוטיבציה".

"היה לקוח נוסף שחתם על מסמכי חדלות פירעון, כאשר הגיע אלי, תוך שלושה חודשים הוא הפך להיות אדם חדש. כיום לאחר שנתיים הוא נמצא בתהליך של רכישת נכס, לו היה חדל פירעון לא היה זוכה להגיע לזה".

בשנים האחרונות הבנקים מציעים הלוואות בסכומים גדולים. מה גורם ללקוח לעצור, להבין שהוא למעשה חנוק?

"הרגולציה היא שאמורה למנוע מהבנקים להתנהל כמו שוק אפור. הבעיה היא שמדיניות הלוואות של הבנקים בסניפים סותרת את מדיניות הלוואות שלהם בדיגיטל. יש פה פרצה רגולטורית. תבוא לסניף לבקש הלוואה, יגידו לך שאתה צריך לעמוד ביחס החזר. בדיגיטל בכלל לא שואלים, בלחיצת כפתור אתה מקבל הלוואות במאות אלפי שקלים, ואז לאנשים אין מאיפה להחזיר".

המערכת ניזונה מזה שאנשים לא יודעים הרבה. "אם אתה שואל אותי, בנק ישראל עשה תרגיל מתוכנן. לתת ריביות נמוכות מאוד לתקופה ארוכה, לשנות רגולציה כדי שאנשים יתפתו, ואז פתאום לשנות את החוקים".

כלומר, זה בעצם תרגיל שיווקי?
"זה סוג של תרגיל".

"מנהל טוב יודע להבדיל בין Effective ל-Efficient ומסוגל לפעול בהתאם"

הרעיון לעט הסורק Scanmarker שמפתחת טופסקאן הגיע לד"ר ראובן רגב כמעט במקרה. כיום, כשהחברה שהקים כדי לייצרו כבר עומדת בכוחות עצמה - הוא נערך לשלב הבא בחייה, עם מוצר חדש ומהפכני | אסף לבנון

ד"ר ראובן רגב מוכיח שאף פעם לא מאוחר להיות יזם. המנהל בעל הרזומה העשיר, שעבד שנים בתפקידים בכירים ברפא"ל וניהל את קרן הון הסיכון של "אלביט-הדמיה", הקים את חברת טופסקאן כסטארט-אפ טכנולוגי. הוא הביא אותה למכירות של מיליוני דולרים לשנה ופועל במרץ להמשך פיתוח החברה, הרחבת פורטפוליו מוצריה והבאתה לשווקים חדשים. כל זה נולד מרעיון שהתחיל כמעט במקרה. כשנשלח ד"ר רגב מטעם רפא"ל ללימודי דוקטורט באוניברסיטת סטנפורד בארצות הברית, גילה שתהליך הלמידה קצת מסורבל עבורו. כל משפט בחומר הלימודי שסימן עם מרקר זרחני כדי לזכור ולשנן היה צריך להיות מוקלד לאחר מכן למחשב - דבר שבזבז זמן רב. "הלואי והיה מכשיר שמאפשר לסרוק את המשפט ואז להעביר אותו ישר לאמצעי דיגיטלי", הוא חשב לעצמו. אז הבין שאם אין מכשיר כזה - הוא יכול להמציא ולייצר אותו. אמר ועשה. ואכן הצורך הוליד רעיון והרעיון הוליד מוצר. עד היום מכרה טופסקאן למעלה מ-200,000 מוצרי Scanmarker Air, המרקר הסורק שלה, ברחבי העולם, בסכום מצטבר של כ-20 מיליון דולר.



ראובן רגב

ת.ז.

ד"ר ראובן רגב - מנכ"ל טופסקאן
מקום מגורים: חיפה
השכלה: תואר ראשון ושני מהטכניון בפקולטה להנדסת חשמל. תואר שני בדוקטורט מאוניברסיטת Stanford בפקולטה לתעשייה וניהול.
תפקידים קודמים בולטים: ראש מדור בתחום ההצפנה בצה"ל, ראש פרויקט מרכזי ברפא"ל, מנהל קרן הון סיכון "אלביט הדמיה".
תחביבים: ספורט, מוזיקה.
דמות מעוררת השראה: סטיב ג'ובס.
חלום שרוצה להגשים: "להרחיב את פעילות החברה, לפתח את מנוע הגידול החדש ולמצבה כחברה בינלאומית משמעותית. זה ארבע שנים שהחברה מחזיקה את עצמה אך כדי להגיע לגידול מואץ יהיה צורך בגיוס משאבים פיננסיים חיצוניים. אני מאמין שבידנו המרכיבים הדרושים להצלחה".

בתי ספר בארה"ב רכשו כבר כמה עשרות מוצרים כל אחד והסיפור המרגש הוא שאישה בת 60 פלס שרכשה את המוצר כתבה לנו שבזכותו היא בפעם הראשונה בחייה מצליחה לקרוא ספר.

הזכרת היקפי הזמנות גדולות מהמתוכנן. זה הפך למאתגר מאז תחילת הקורונה.

"בהחלט. הקורונה תפסה אותנו במצב פרדוקסלי: מצד אחד היקף הזמנות עלה ב-300%, מפני שאנשים ישבו בבית וקראו או למדו. מצד שני - אזל מלאי המוצרים. זמני האספקה של המוצרים לא איפשרו הענות לקצב דרישות הקניה של הלקוחות. הפעלתי לחץ אדיר על מפעל הייצור בסין לקצר את זמני האספקה ולהזרים את המוצרים על ידי קניית רכיבים ממקורות שונים והקמת קו ייצור נוסף. היענות היצרן הסיני, GBM, היתה מושלמת ומצביעה על חשיבות השותפות האסטרטגית עם מרכיבי שרשרת האספקה. ביצענו עסקת רכש גדולה של רכיבים בהיקף גדול שיסיפק לייצור של שנה קדימה - כדי להבטיח רציפות אספקת מוצרים לשוק. למרות שיינו במפורש שהמוצר יסופק תוך כחודשיים, בניגוד לזמני אספקה רגילים באמזון, של מהיום למחר, התקבלו הזמנות בכמויות גדולות. הלקוחות הביעו אמון בחברה ובמוצר Scanmarker Air. כך סיימנו את 2020 בצורה רווחית מאוד".

מתי וכיצד מנהל הופך למנהיג בעינייך?

"כשהוא מצליח להביא את כל עובדי החברה, ספקיה ולעתים גם לקוחותיה, להזדהות עם החברה ועם מטרותיה ולתרום להשגתם כמיטב יכולתם ומעבר לחובותיהם הפורמליים. מנהיג צריך לנהל מתוך התפיסה הקלאסית של 'כל בני האדם נולדו שווים וכל אחד יכול להצטיין בתחומו'. מנהל טוב יודע את ההבדל בין Effective ל-Efficient ומסוגל לפעול בהתאם. קודם כל להיות אפקטיבי ולהגדיר את יעדי החברה ואחר כך להוביל את החברה בעילות כדי שתעמוד ביעדיה".

צילום: יחצ

היא גם כוללת מגוון רחב של כלים אשר יושמו במוצר על בסיס מחקרים מדעיים. כלים אלה מאפשרים למשתמש להתאים את חווית הלמידה באופן אישי לצרכיו, להשיג שיפור מירבי של הבנת הנקרא ושטף הקריאה. כאמור, התחלנו ברבעון האחרון את מכירת המוצר החדש. הרווח הגולמי הגבוה יותר מאפשר להגיע לרווחיות נאה, ולאור גודל השוק אנו רואים ב-Scanmarker Reader פוטנציאל עסקי גבוה, מנוע צמיחה שני ומשמעותי לחברה".

בגיל 60 קראה ספר לראשונה בזכות המכשיר

כשרגב נשאל על הסביבה התחרותית הוא מסביר: "תחרות היא סימן חיובי לקיום שוק. ל-Scanmarker Air יש שניים-שלושה מתחרים, אבל לאור מיצובנו הטכנולוגי-שיווקי אנחנו נחשבים למוצר מוביל בשוק. אנחנו מקפידים על שיפור תמידי בחזית הטכנולוגיה תוך שימוש אינטנסיבי בטכנולוגיית הענן וכן משקיעים רבות בתמיכה מסורה בלקוחותינו. בזכות תכנון שהקפיד על Design to Cost אנו גם מצליחים להיות תחרותיים במחיר. ל-Scanmarker Reader, מנוע הגידול החדש, יתרונות תחרותיים רבים ומתח הרווחים עליו צפוי להיות גבוה יותר מזה של המוצר המקורי. מספר



Scanmarker.com

ההזדמנות העסקית: מנוע גידול שני

החל מהרבעון השני של שנת 2022 השיקה טופסקאן מנוע גידול שני, פרי פיתוח של שנתיים, Scanmarker Reader - המסייע לבעלי דיסקליזיה וקשיי לימוד להתגבר על מגבלת הקריאה שלהם. "זהו מוצר שנבנה על בסיס ה-DNA הקיים של החברה, על יכולות הפיתוח, הייצור והשיווק שלה לשוק הפרה-רפואי", מסביר ד"ר רגב.

"דיסקליזיה היא מגבלה ביכולת הקריאה ממנה סובלים כ-10% מאוכלוסיית העולם (43 מיליון בארה"ב). אלה לרוב אנשים אינטליגנטיים, אך מגבלת יכולת הקריאה מקשה עליהם לממש את מלוא הפוטנציאל שלהם ברכישת השכלה ולאחר מכן בשוק העבודה. בנוסף, הנתונים מראים שדיסקליזיה מובילה לתופעות נלוות של אבטלה וייצוג יתר בבתי סוהר. מסיבות אלה, הן מדינות/ממשלות והן משפחות פרטיות משקיעות סכומי עתק הנמדדים בביליוני דולרים בטיפול והקניית יכולת קריאה החל מגיל בית הספר. לשוק זה פונה עתה החברה והתחלנו בשוק האמריקאי", הוא מסביר, "כדוגמא, אם נצטט מוגול את: 'The Economic Impact of Dyslexia' נמצא שקליפורניה הוציאה בשנת 2020 סכום של 12 ביליון דולר על השלכות הדיסקליזיה. התחום אליו אנחנו נכנסים, Assistive Technology - הוא חלק מתקציב זה".

כיצד מסייעת האפליקציה לבעלי דיסקליזיה?

"האפליקציה מספקת המרת טקסט לדיבור באיכות גבוהה ושילוב חושי הראייה והשמיעה להעצמת יכולת הקליטה.

"משבר בא ומשבר הולך. צריך לדעת איך להתנהל - ולנהל"

כמי שאמון על כספם של לקוחות עשירים במסגרת ה-Family Office שלו, ידע שקד וילנצ'יק לנווט את הספינה גם על המים הסוערים של השנתיים האחרונות. "אני מאמין גדול בהימנעות מכניסה ללחץ בעיתות משבר", הוא אומר | אסף לבנון

סניף של רשת. עם הידע הישן והתבוננות החדשות הגעתי לאקסלנס נשואה מקבוצת הפניקס. שם התחלתי כמשווק פנסיוני וטיפסתי בסולם הדרגות עד לניהול בכיר. בבית ההשקעות גם למדתי את חשיבות



שקד וילנצ'יק הוא המנוע מאחורי ה-Family Office הקרוי על שמו. כאיש פיננסי ותיק, בעל ניסיון של מעל ל-20 שנה בתחום ותשוקה אמיתית אליו - אך טבעי עבורו להקדיש את יומו לתכנון פיננסי ולניהול עושר בצורה מותאמת אישית לכל לקוח ולקוח. רובם של אלו הם מה שקרוי "לקוחות כשירים" (משקיעים עם נכסים נזילים של מעל ל-8 מיליון ₪ ו/או בעל משכורת של כ-100,000 ₪ בחודש, לקוח שמבצע מספר פעולות גבוה). לצידם משרת המשרד גם את עובדי בנק ישראל, גמלאי הבנק, גמלאים של בנק לאומי וגמלאי התעשייה האווירית. "אנו מתגאים מאוד בעצמאות המחשבתית והמעשית שלנו, בגישת התכנון המקדים ובעיקר בתוצאות שאנו מספקים ללקוחות", אומר וילנצ'יק. "אנו שואפים לספק שירות מעולה ותוצאות מדידות איכותיות וברות קיימא - הכל תוך שקיפות, אמידות ותקשורת פתוחה ועקבית, בגישת 'הלקוח במרכז'".

כיצד הגיבו הלקוחות לשני המשברים שהיו בעלי משמעות פיננסית - הקורונה והמלחמה באוקראינה?

"הם לא נבהלו. הם מבינים מספיק כדי לדעת שלהוציא מהר את הכסף זה כמעט אף פעם לא הפתרון הנכון. הם גם סומכים על המתכננים הפיננסיים שלנו שידעו להעביר אותם את המשבר. אני מאמין גדול בהימנעות מכניסה ללחץ בעיתות משבר. בתחום הפיננסי תמיד יהיה משבר כל כמה שנים. מתחילת שנות ה-2000 היו כבר שלושה גדולים: משבר הדוט.קום ב-2000, משבר הנדל"ן ב-2008 ומשבר הקורונה פלוס המלחמה עכשיו. זה בסדר להוריד הילוך, לחשוב על דברים ולהתייעץ עם בעלי מקצוע, אך חשוב לא להילחץ ולעשות טעויות.

ב-2008, למשל, אנשים מכרו את קופות הגמל שלהם, פדו קרנות השתלמות ובמקרים קיצוניים אף שילמו מס רווחי הון - וזו הסתברה כטעות. משבר בא ומשבר הולך, צריך לדעת איך להתנהל - ולנהל".

איך ניהלת את הפמילי אופיס שלך בתקופת המשבר?

"לא פיטרנו אף אחד לא והוצאנו איש לחל"ת. הצוות שלי הוא כמו סירת ואני מתייחס אליו ככזה. אנשים זה הבידול שלי. האמון הרב שאני נותן בצוות נוסך בו תחושת ביטחון שמוקרנת מהעובדים ללקוחות. הגישה הזאת נכונה תמיד, לא רק בתקופות משבר. כך פעלתי גם כשניהלתי בפניקס".

גם כעת אתם ממליצים ללקוחות לא לצאת מהשוק?

"בהחלט. ההמלצה שלי כיום היא להגדיל את הרכיב המנייתי בתיק. השווקים ירדו מתחילת מלחמת רוסיה-אוקראינה וזה אומר שזה הזמן להיכנס לשוק, כי אחרי ירידה יש עלייה. אני מזהה הזדמנויות השקעה במקומות אסטרטגיים באירופה דוגמת מדינות הבלקן, מונטנגרו ואפילו ברוסיה. הרובל מתחזק מתחילת המלחמה בעשרות אחוזים מול המטבעות האחרים, זה אולי מפתיע אבל זו עובדה. העולם עובר מהדולר והיורו למטבעות אלטרנטיביים. לכן גם השקל

ת.ז.

שקד וילנצ'יק - מנכ"ל ובעלים - Vilenchik Family Office

גיל ומצב משפחתי: 45, גרוש + 4.

מקום מגורים: תל אביב.

השכלה: תואר שני במנהל עסקים מהקריה האקדמית קריית אונו, רישיון מתכנן פיננסי, רישיון סוכן ביטוח ומשווק השקעות מותלה.

תפקיד קודם בולט: מנהל באקסלנס נשואה

תחביבים: לרוץ עם ארבעת הילדים שלי בים ולנסוע איתם ברחבי העולם

דמות מעוררת השראה: סבא וסבתא שלי, שסיפור הישרדותם ועלייתם לארץ ממלא אותי בהשראה.

חלום שרוצה להגשים: לסייע בתיקון עולם. למשל מציאת תרופה למחלת ALS. חבר טוב שלי חולה בה והייתי עושה הכל כדי לסייע לו.

כמה דברים שאנשים לא יודעים עליך:

- הרגע המאושר בחיי התרחש בגיל 12, כשהייתי חלק מקבוצת הפועל פ"ת שניצחה את מכבי ת"א 3:1 וזכתה באליפות ובגביע המדינה.

- פעם בשנה אני, אייל וגילעד אלטשולר מארגנים, יחד עם אביו של החייל שנהרג, מרוץ לזכר סמ"ר גיא אלגרנטי ז"ל, לוחם מגן שנפל במבצע "צוק איתן".

- הייתי לוחם בצבא ושם חוויתי לא מעט רגעים מכוננים.

בנייתו של צוות חזק ואת היתרון שבקידום אנשים מתוך הארגון. למרות שראיינתי גם אנשים מבחוץ הבנתי שה-DNA חייב להיות זה של אקסלנס. כשגייסתי מנהלים מתוך החברה - העסק צמח. למדתי את זה מרוני

צילום: איתן טל

בירן וגיל דויטש, שתמיד קידמו רק אנשים מתוך אקסלנס, כאסטרטגיה".

ב-2016 החליט לצאת לדרך עצמאית, חבר לשותף יחד הם פתחו את חברת הפתרונות הפיננסיים "קרני וילנצ'יק", שהתפתחה להיות Family Office. לאחר שלוש שנים הבינו השניים שדרכם מתפצלת. וילנצ'יק רצה להתמקד בהשקעות בחו"ל וזו הייתה הזדמנות נכונה עבורו לפתוח משרד משלו. "הבנתי שאני יודע איך לגייס לקוחות ולספק להם פתרונות יצירתיים של השקעות בחו"ל", הוא מסביר את המהלך.

האם מנהל שהוא והעסק שלו עובדים בהגדרה מול אנשים עשירים, מתנהל אחרת?

"אני מתייחס אותו הדבר לכל הלקוחות. חבר שמשקיע דרכי 100,000 ש"ח ולקוח שמשקיע 10 מיליון ש"ח - יקבלו את אותו הטיפול. למעשה, זה של ה-100,000 מצריך עוד יותר תשומת לב - כי בניגוד לזה עם המיליונים, אצלו כנראה זה כל הכסף שיש לו בצד".

מיהו מנהיג אפקטיבי בעינייך?

"מי שהולכים אחריו בעיניים עצומות".

כל כך חזק. עם זאת, חשוב להדגיש שאלו המלצות כלליות ורחבות ומה שיש לעשות תמיד - לא רק בעיתות משבר - זה ישיבה משותפת של הלקוח עם המתכנן הפיננסי, בה תיתפר החבילה הנכונה, עם רמת הסיכון הנכונה ללקוח. לצורך כך יש להסתכל על מספר גורמים: גיל הלקוח, טווח ההשקעה של הכסף, מה אחוז הכסף הזה מכלל הנכסים שלו, אם הכסף נזיל, מה סולידי יותר ומה פחות. עם מי שיש לו, למשל, דירה - שהיא נכס סולידי - אפשר 'לרוץ' יותר על מניות. עוד יש לקחת בחשבון היבטים מיסויים ומקלטי מס חוקיים, דוגמת תיקון 190 - שמאפשר לשלם 15% מס על רווחים ריאליים במקום 25% הנהוגים או פוליסה פיננסית, הנותנת הטבות מיסוי שונות".

חשיבות בנייתו של צוות חזק

את הקריירה שלו וילנצ'יק לא התחיל בתחום הכספים. עם שחרורו מהצבא החל לעבוד ב"אינטרנט זהב", שם לראשונה נתקל באטרקטיביות של תחום ההפצה והבין שהיכולת למכור מוצר ללקוח היא מה שמקנה לעסק את הצלחתו. "תמחור למדתי אצל אבא שלי, הוא לימד אותי איך לנהל

"אנחנו מוסד ללא כוונות רווח, אבל גם ללא כוונות הפסד"

מאחורי סיפור ההצלחה של קבוצת "שכולו טוב" עומד מודל שיקומי פורץ דרך באמצעותו משתלבים אלפי אנשים עם מוגבלויות ו/או חסמים תעסוקתיים בעולם העבודה. עופר כהן המנכ"ל לא נח לרגע ובימים אלו המודל בשלבי הטמעה במדינות שונות בעולם | מתן שירם

ת.ז.

עופר כהן - מנכ"ל "שכולו טוב"
 גיל ומצב משפחתי: 50, נשוי ("באושר גדול"), שני ילדים - עמית, חייל, חופ"ל (חובש פלוגתי) ביחידה קרבית, ויהלי, בת 11, תלמידה ובשלנית ("אנחנו משפחה מארחת, יהלי יכולה לבשל כבר ארוחה מלאה לעשרה אנשים, עם אין סוף מנות עיקריות, זה קטן עליה").

מגורים: ראשון-לציון

השכלה: תואר ראשון ושני במנהל עסקים. "משתדל כל שנה לצאת לקורס או לימודים בארץ או בחו"ל. בעיניי, זה חלק מהעניין של לא לשכוח את עצמי בדרך ולהמשיך להתפתח".

תפקידים קודמים: תשלובת מפעלי פיקנטו - סמנכ"ל תפעול; "לחם ארז" - סמנכ"ל.

תחביבים: "בצעירותי הייתי אצן, ואהבתי לצאת לריצות ארוכות. כיום התחביב שלי הוא לטייל עם המשפחה".

דמות מעוררת השראה: "הצוותים ומקבלי השירות שלנו הם ההשראה האמיתית. הם יוצרים סיפורי הצלחה ומובילים לשינוי חברתי משמעותי".

שלושה דברים שלא יודעים עליך:

- בנערותי חיפשתי מסגרת אחרת, מסגרת הדוחפת להישגים ועצמאות ובחרתי בפנימיית «מבואות ים». זה לימד אותי להתנהל בצורה עצמאית, ושם, כמפקד כיתה, התחלתי את המסע הניהולי שלי.

- עקב המצב הרפואי שנולדתי איתו עברתי כבר פעמיים השתלת כליה. בפעם השנייה, אשתי, יפית, תרמה לי את הכליה שלה ללא היסוס. אני לא טיפוס מיסטי, אבל יש משהו מאוד מחבר בתהליך הזה שעברנו יחד.

- אני מאמין גדול בזכות לטעות ובכבוד של לקיחת סיכון, ככה חונכתי, על בסיס זה חניכתי את הילדים שלי וזו רוח הארגון. אני שופט אנשים על הדרך ולא על התוצאה, הדלת שלי תמיד פתוחה לרעיונות חדשים ולחשיבה משותפת.



עופר כהן

צילום: "שכולו טוב"

"אנחנו מוסד ללא כוונות רווח, אבל גם ללא כוונות הפסד", מצהיר עופר כהן, מנכ"ל קבוצת "שכולו טוב", "מאחורי כל מהות חייב להיות הגיון כלכלי".

קבוצת "שכולו טוב" פועלת להשתלבות של אנשים עם מוגבלויות בעולם העבודה ובקהילה באמצעות מיזמים חברתיים. הקבוצה הקימה ומפעילה עשרות מיזמים עסקיים ברחבי הארץ שמהווים מרכזי הכשרה עבור אנשים עם חסמים תעסוקתיים. "בניגוד לאופן שבו פועל עסק רגיל" מסביר כהן, "במיזמים אצלנו כל מקבל שירות שומע את המשפט - 'טוב שאת, מתי אתה הולך?' המטרה היא לעזור לאנשים להתקדם הלאה ולהשתלב בשוק העבודה החופשי".

איך באמת יוצרים את האיזון?

"מדובר על שורת רווח כפולה כלכלית וחברתית, לא למקסם רווחים אלא להשקיע אותם בחזרה בפעילות שמקדמת את המטרה שלשמה הוקמה הקבוצה. אנו מודדים את עצמנו בכמות ואיכות ההשתלבות של מקבלי השירות שלנו בשוק

העבודה ובנוסף, מקדמים מיזמים עסקיים מסחריים ומצליחים שמאפשרים התנסות משמעותית בתפקידים הרלוונטיים לשוק העבודה".

הייחוד שלכם בעצם משקף מדוע אחוזי ההשמה של אנשים בעלי חסמים תעסוקתיים נמוכים מאוד, כי יש כאן מורכבות שדורשת השקעה רבה.

"אחוזי ההשמה עולים משנה לשנה. נכון ששלב ההכשרה והליווי דורש הרבה תשומות ולכן הוא ממומן על ידי משרד הבריאות ומשרד הרווחה והביטחון החברתי. אנו רואים את התוצאות בשטח באופן עקבי. עובדים עם מוגבלויות שבעבר לא היו מצליחים להשתלב, משתלבים היום בהצלחה ואף מתקדמים בשוק העבודה מבחינת תפקידים ושכר".

המודל שפותח בישראל מוטמע לחו"ל

לפני 17 שנה עבר כהן חוויה רפואית שקטעה את הקריירה העסקית שניהל עד אז. כהן: "הרופאים אמרו לי לנוח בבית, ואחרי חודשיים התחלתי לטפס על הקירות. כששמעתי על "שכולו טוב", שהיה אז ארגון קטן בתחילת דרכו, נחשפתי לעולם שלא הכרתי עד אז. לא האמנתי שאעבור לתחום החברתי אבל מהר מאוד זה תפס אותי. זה כמו חיידק טורף, מדבק. במהלך השנים, פעלתי להרחבת הפעילות של הארגון עד שהגענו לגודלו הנוכחי והחיידק החברתי ממשיך לאחוז בי גם היום".

עד כמה השוק שאתם פועלים בו הוא תחרותי?

"הוא תחרותי מאוד. במישור העסקי המוצרים והשירותים שלנו צריכים להיות מצוינים וללא פשרות כדי להשיג יתרון

הכל אישי

כאשר כהן נשאל כיצד מנהל יכול להיות מנהיג הוא אומר: "מנהיגות בעיניי היא היכולת לראות לטווח הארוך, לנסח חזון, להדביק אנשים בחזון הזה ולהוציא אותו לפועל בלי לצפות תמיד לתוצאות מיידיות. אבל הכי חשוב - להיות שלם עם מי שאתה, להיות אותנטי, שזה אומר להכיר גם בדברים שאתה פחות טוב בהם. להבין שאתה לא יודע הכל ולוודא שלצידך האנשים הנכונים".

כיצד צלחתם את משבר הקורונה?

"היינו צריכים לבנות מעכשיו לעכשיו אסטרטגיה ומהר מאוד החלטנו לחשב מסלול מחדש: בנינו אתר שמסדר תכני לייב משמעותיים 8 שעות ביום, הצלחנו להעביר חלק מהתעסוקה לבתים ולמסגרות הזיור. הזרזות, הגמישות והיצירתיות שהן חלק מה-DNA הארגוני שלנו הן אלה שסייעו לנו להגיב בצורה מהירה ולהמשיך לפעול בהצלחה גם בעת המשבר".

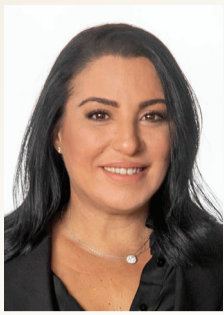
על המתחרים וליצר פעילות כלכלית משמעותית. במישור החברתי אנחנו פועלים לצד ארגונים חברתיים רבים ולכן החלטנו שלא לייבא מודל קיים, אלא לפתח מודל עבודה מקצועי ייחודי משלנו שמבוסס על הערכים והעקרונות שלנו, ובבנה מתוך הניסיון רב השנים שצברנו. המודל שפיתחנו נקרא "מודל היחידה המשלבת" שזכה בפרס zero באו"ם והוא מיושם בארגונים רבים במגוון רחב של מדינות. המטרה שלנו היא לשנות מדיניות בארצות נוספות ולהגדיל את טווח ההשפעה שלנו".

מהם המכשולים שנתקלתם בהם במעבר לעבודה בחו"ל?

"היכרות עם שווקים חדשים היא עולם חדש לחלוטין: מנטליות שונה, רגולציות לא מוכרות, והרבה ניסוי וטעיה. עם הזמן מצאנו את הדרך לגרום לדברים לעבוד, בין היתר באמצעות כניסה לשותפויות ורכישת אחזקות בחברות קיימות, ובאמצעות שיח פתוח. לאחרונה, חתמנו הסכם שותפות עם חברת IFL הגרמנית. ההסכם נחתם במטרה לפרוץ את גבולות הארץ וליצור שינוי מול קובעי המדיניות. בגרמניה ישנם מאות אלפי אנשים עם מוגבלויות כאשר רק 1% מהם יוצאים לשוק העבודה הטבעי, בעוד שבמודל ה-IUM אחוז ההשמה עומד על למעלה מ-30%".

מהי התחזית הכלכלית שלך לקבוצה ב-2023?

"נמשיך לפתח ולהתפתח ולהיכנס לעולמות תוכן נוספים, במטרה להרחיב את השינוי ולעבור מלהשפיע על חיים של אלפי אנשים לעשרות ואף מאות אלפי אנשים, וזאת על ידי שימוש באמצעים טכנולוגיים ופיתוח מערכי הכשרה תעסוקתיים המותאמים לעולם העבודה של היום".



**המנהלים
שמנהיגים
את העתיד**

הכירו את סיפוריהם של המנהלים הבכירים במשק אשר צלחו ונגד כל הסיכויים את המשברים העולמיים בכלל והמקומיים בפרט, ביצעו מהלכים עסקיים וארגוניים מוצלחים במיוחד, הובילו שיפורים והעניקו השראה לעובדיהם. מנהיגים שיובילו את כולנו לעידן החדש.

