

מנהלים



גיליון חגיגי
ליום העצמאות תשפ"א

TheMarker
המחלקה המסחרית-תוכן שיווקי

כיוונים, שינויים ואתגרים | אפריל 2021

לוקאלי שפועל גלובלי

כך בנה איש הנדל"ן
איציק דהן מכונה משומנת
של ייזום, רכישה והשכרת
נכסים בחו"ל שפועלת
מישראל



ענת בוגנה, מנכ"לית דלתא,
מדברת על המעבר לאון-ליין
וההנפקה מוצלחת בבורסה

עמ' 7



עסקים ומורשת יהודית: משפחת
ששון נכנסת לישראל ומסמנת את
היעד - השקעות בסטארט-אפים

עמ' 4-5



איציק אברכהן, מנכ"ל שופרסל,
רוצה להפוך את הרשת לאמזון
הישראלית

עמ' 6





עינת פרידמן, צילום: איתן טל

לקוראות ולקוראים שלום,

יום העצמאות תשפ"א עומד בפתח והוא מזמן, לצד השמחה והגאווה על 73 שנות עצמאות, גם הרהור – מה השגנו, מה החמצנו, מה דורש תיקון והיכן אנחנו עומדים ביחס לחזון שעיצבו האבות המייסדים? אני מניחה שלכל אחד מ-9.5 מיליון הישראלים שגרים כאן יש תשובה משלו. את התשובה שלי ניסיתי לנסח בדרך שונה ומקורית: להציג חתך רחב של מנהלות ומנהלים, מכל מגזרי המשק, שיציגו את דרכי ההתמודדות שלהם ושל הארגון שאותו הם מנהלים בתקופת הקורונה, עם מבט קדימה לעבר המחצית השנייה של 2021.

התוצאה היא מרתקת: מגוון מרהיב של אנשים – נשים וגברים, יהודים וערבים, ותיקים וצעירים, מהמרכז ומהפריפריה – העומדים בראש ארגונים שונים עם אתגרים שונים, אך לכולם יש אותו אתגר ברק מסתורי בעיניהם, אותו ניצוץ מיוחד: הרצון ליוזם, לחדש, לקדם, לשיי כלל ולהפתיע. בין שמדובר ברשת קמעונאית ענקית ובין שמדובר ביועץ עסקי, בכולם חדורה השאיפה להציע את העסק קדימה, תוך הבנה שהם פועלים בסביבה תחרותית ודינאמית מאוד, שמחייבת אותם להיות כל הזמן עם יד על הדופק ולהיערך לכל תרחיש אפשרי. הקורונה, אגב, לימדה אותם שתרחישי קיצון אינם תיאורטיים, אלא יכולים להתגשם בפועל.

זוהי רוח היוזמות הישראלית שכה מאפיינת אותנו, כעם וכחברה, מאז קום המדינה ולמעשה, מאז ראשית ההתיישבות הציונית כאן לפני 150 שנה. חרף כל הקשיים והאתגרים העצומים, רשמנו כאן הישגים גדולים בכל התחומים: במדע וברפואה, בחקלאות ובהיי-טק, במחקר וביי-פיתוח, בחינוך ובתרבות, בצבא ובביטחון. נכון, לא פעם יש תחושה של החמצה – לא הגענו עדיין לממשל תקין ואנחנו רחוקים מלהיות חברה צודקת ושוויונית – אבל סך המאזן הוא חיובי. ערב יום העצמאות, המגוון שלפניכם מציג תמונה של כלכלה נועזת, יצירתית ויוזמת, עם איכויות ניהול שלא היו מביישות מעצמות גדולות מאיתנו. זהו בהחלט פסיפס מעניין ומרתק, המספר את סיפורה של הכלכלה הישראלית ועולם העסקים הישראלי.

קריאה מהנה ומעניינת ויום עצמאות שמח!

שלכם,

עינת פרידמן, עורכת ראשית

עינת פרידמן

- משפחת ששון // אסף לבנון ויואל צפריר 02 •
- איציק אברכהן // גליה היפש 06 • ענת בוגנר
- // גליה היפש 07 • יוסי אופק // גליה היפש 08
- ד"ר רון וקסלר // גליה היפש 09 • עמרי כהן
- // אסף לבנון 10 • כפיר נבון // אסף לבנון 11 •
- יניב חזד // אסף לבנון 12 • איציק דהן // אסף
- לבנון 14 • אדי כץ // אסף לבנון 18 • ליאור
- דיין // אסף לבנון 19 • אביה מגן // מתן שירם 20
- יהודה מרמורשטיין // מתן שירם 21 • יובל
- אביטן // מתן שירם 22 • עו"ד רונית דוויד //
- אסף לבנון 25 • דביר זהר // גליה היפש 26 • ד"ר
- גל אביב // אסף לבנון 27 • פרופ' עופר ארז //
- גליה היפש 28 • עו"ד חגית לב // מתן שירם 29 •
- ג'וליה זהר // גליה היפש 30 • יריב גולן // גליה
- היפש 31 • עו"ד עידו אלמוג // אסף לבנון 32 •
- סימון בלוויטה // אסף לבנון 33 • אריק מורה //
- מתן שירם 34 • הלנה שמחיי // יואל צפריר 35 •
- מנש שער // דניאל דותן 36 • סוזן חסן // יואל
- צפריר 37 • אדם טל // אסף לבנון 38

בשער: איש הנדל"ן, איציק דהן | צילום: איתן טל
ניהול והפקה: עינת פרידמן
עיצוב השער: בני דניאל

TheMarker

המחלקה המסחרית-תוכן שיווקי

ייזום וניהול: פרידמן יחסי ציבור, einat@friedmanpr.co.il | עורכת אחראית: עינת פרידמן | עורך: יואל צפריר |
עיצוב גרפי: אנה גלשטיין | מנהלת הפקה: יפית גרונדשטיין | מנהל מחלקת מוספים מיוחדים: ארז אכטל, ereza@haaretz.co.il |
עיצוב תמונה: עיתון הארץ | מנהל סטודיו הארץ: בני דניאל | מודעות: סטודיו הארץ | דפוס: גרופרינט הארץ |
הארץ המחלקה המסחרית: שוקן 21, תל אביב, טל' 03-5121188, פקס: 03-5121170

זכויות היוצרים על תצלומים המופיעים במוסף זה שייכות למאגר התמונות shutterstock (אלא אם צוין אחרת)
המערכת אינה אחראית לתוכן המודעות והכתבות השיווקיות. המערכת מבקשת להבהיר כי המוסף הינו פרסומי ואין לראות במאמרים ו/או במודעות המלצה מכל סוג שהוא

ההגדה לבית ששון: השלב הישראלי

עם אילן יוחסין ששורשיו עוד במאה ה-11 בספרד, משפחת ששון שומרת על רציפות היסטורית ומשלבת עסקים חובקי עולם וזהות יהודית מוצקה. עם כניסת אצד מענפי המשפחה החשובים, קבוצת גיי ששון, לפעילות עסקית בישראל, מספר עו"ד ברוס פיין, ששימש בעבר כסגן התובע הכללי בארה"ב וכיום מנכ"ל הקבוצה, על המטרות העסקיות של המשפחה ומסמן את היעד: השקעה בסטארט-אפים מבטיחים שמשנים את כללי המשחק | אסף לבנון ויואל צפריי

קבוצת גיי ששון, הנכנסת בימים אלה לפעילות עסקית בישראל, היא המשכו של אחר מבתי ההשקעות והפיננסים הוותיקים בעולם, בבעלות אחת המשפחות הוותיקות בעולם, משפחה יהודית ששורשיה מובילים עד לממלכת ישראל העתיקה. ההיסטוריה המוררנית המתוע'דת של משפחת ששון מתחילה בראשית המאה ה-11 בספרד. שם המ' שפחה היה אז "אבן שושן" ובמהלך הזמן הוא התפתח לגרסה המוררנית "ששון". במאה ה-12 הקימה משפחת ששון מוסד למסחר ובנקאות בעיר טולדו בספרד. כאשר גורשה המשפחה במהלך ימי האינקוויזיציה, היא תקעה יתר בסלוניקי שביוון והגיתה את היסודות לפעילות העסקית שלה במדינה. בשנת 1523 ייסד משה ששון את ששון פרדה ושות', בית מסחר בקושטא, היא קונסטנטינופול, בירת האימפריה העות'מנית. החברה שימשה גם כבנק למסחר והקימה מוצבי סחר במזרח התיכון, הודו, סין, אינדונזיה, דרום-אפריקה וברזיל.

"הרוטשילדים של המזרח"

הענף הירוע ביותר של המשפחה, ענף בגרד-מומבאי-בריטניה, הוא הענף שריוויד ששון נחשב לפטריארך שלו ולעיתים קרובות מכונה ענף זה "הרוטשילדים של המזרח", בעיקר בגלל קשרי הנישואין בין



צילום: Courtesy of Gage Skidmore

ברוס פיין, מנכ"ל קבוצת גיי ששון

- בן 74, עורך דין אמריקאי המתמחה במשפט חוקתי ובינ"ל.
- בעל תואר במשפטים מאוניברסיטת הרווארד.
- שימש בתקופת הנשיא רייגן כסגן המשנה לתובע הכללי וכיועץ משפטי ראשי לוועדת התקשורת הפרלית.
- היה חוקר בכיר של שערוריית ווטרגייט.
- שימש כמנהל המחקר בוועדת החקירה של הקונגרס בארה"ב לפרשת איראן-קונטרא.
- עבר כאגליסט ופרשן במכון האמריקאי לייזמות ובקרן Heritage, שניהם צוותי חשיבה שמרניים.

שתי המשפחות, שאת צאצאיהן ניתן למצוא כיום בעיקר בבריטניה. אחיו הצעיר של דויד, יוסף, התחתן עם משפחת ריין מהעיר האלב כסוריה והקים את הסניף האמריקני האלב ואלתה, כיום, צאצאים מה' ענפים השונים של שושלת ספרדית זו, פרוסים על פני שש יבשות והם מנהלים שורה ארוכה של עסקים ושולחים את ידם לתחומי המ' דע, הטכנולוגיה, הבנקאות ואפילו פוליטיקה. ככל המשפחה שגשגה יותר, בניה ובנותיה תרמו יותר והגדילו את מחויבותיהם בכל הקשור לקיום מצוות נתינה. ארגוני צדקה, כתי חולים ובתי ספר קיבלו תרומות גריכות ממשפחת ששון, בין אם הם היו בקויה, מומבאי, שנחאי, לונדון, ניו-יורק או בישראל.

בשנת 1840, השתלט יוסף ששון על ששון פרדה ושות', מיתג את החברה מחדש כבית המסחר ששון והקים בית מסחר בעיר האלב. יוסף ששון הרהיב את המסחר לאפריקה, דרום אמריקה וארה"ב. בשנת 1858 היה יוסף ששון בין המשקיעים הראשונים שלקחו חלק במימון הקמת תעלת סואץ. הענף המשפחתי של יוסף מייחס את הצלחתו לאיוון שרושג בין שמירה על ערכים יהודיים לבין פעילות עסקית, בהתאם למסורות היהודיות-ספרדיות עליהם התחנך הפטריארך, תוך שימת דגש על צדקה, צדק חברתי ותיקון עולם.

בשנת 1921 אוחדה החברה והושקה מחדש כששון ושות'. המשרד הראשי הועבר מחאלב שבסוריה לקהיר שבמצרים. בשנת 1952 היה המשרד בין המשקיעים הראשונים והמייסדים של "בנק דה קהיר", אולם בשנת 1965, לאחר גירוש הקהילה היהודית ממצרים על-ידי נאצה העביר המשרד את משכנו לארה"ב. בשנת 2010, לאחר פטירתו של הוי"ת, אליהו ניסים ששון, הפסיקה החברה את פעילותה, עד שבשנת 2020, כאשר ריוויד א' ששין, נכרו של אליהו ניסים ששון, נכנס לת' פקיד הוי"ד ומיתג את החברה מחדש כקבוצת גיי ששון, כאות כבוד והוקרה לאבי המשפחה מתאלב.

הפילוסופיה המשפחתית נותרה קבועה

כאומה קבוצת גיי ששון מתחילה לפעול גם בישראל. החברה הינה כנק השקעות הממוקם בחוינגטון דיס; בירת ארה"ב, והשקת הפעי' לות בישראל החלה למעשה לפני שישה חודשים על-ידי כניסה לשוי' תפות עם 'מאסיבית תלת ממד' (Massivit 3D). בעקבות זאת צפויה הקבוצה להשיק 31 אולפני הרפסה בתלת-ממד באירופה ובארה"ב המ' שלבים את הטכנולוגיה של MASSIVIT. בשיחה עם מגזין "מנהלים", מנכ"ל הקבוצה, ברוס פיין, מבטיח כי לקבוצת גיי ששון יש תכניות שאפתניות להשקעות בישראל.

"הסביבה העסקית משתנה ואיתה גם המטרות והמודלים העסקיים של הקבוצה, אך הרצון וההתמדה לקיום מצוות, עשיית צדקה ורכישת חוכמה, ידע והבנה נותרים תמיד קבועים במשפחת ששון", אומר פיין. " במובן זה, הפילוסופיה של המשפחה לא השתנתה. הטכנולוגיה משת'נה, אבל העקרונות שלנו לא משתנים. כשאמת מסתכל עלינו כיישות עסקית שתהיימה בצורה כזו או אחרת מאז 1495 ועד היום – פיתחנו הרבה ידע והבנה שמסייעים לנו לנווט את דרכנו בעולם".

פיין הגיע לקבוצת גיי ששון לאחר קריירה משפטית מפוארת. לאחר שסיים את לימודי המשפטים באוניברסיטת הרווארד, נסע לווינגטון, שם עבד כתובע במשרד המשפטים. זה קרה בתקופה מכ' ריעה בהיסטוריה של ארה"ב, ימי פרשת ווטרגייט שזעזעה את החברה האמריקאית ופיין נקרא לסייע. "זה היה מטורף", הוא נוכח. "הייתי בן 25 בכס הכל ועברתי בנקמה החשוב ביותר בעולם. לעיתים קרובות הייתי יורד לבית הלבן, שם חלק מתפקדי היה לחקור את הטענות נגד נשיא ארה"ב. כלומה, המשימה שלי הייתה לחקור ולאתגר את האיש החזק ביותר בעולם. זו הייתה חוויה ייחודית שסיפקה לי את ההבנה והיכולת לעולם לא להתעורר מבוז ושרדה".

מאוחר יותר קודם פיין למשרת סגן המשנה לתובע הכללי של ארה"ב, תחת ממשל רייגן. הוא המשיך להתקדם והפך להיות היועץ המשפטי הראשי של נציבות התקשורת הפררלית. מומחיותו במשפט חוקתי ובינ"ל הביאה אותו בהמשך לשמש כיועץ חוקתי למדינות רבות ביניהן רוסיה, דרום-אפריקה ודרום-קוריהא. "לימדתי משפט חוקתי ואתיקה באוניברסיטה ובמוכנים מסוימים, אני רואה את עצמי כפי' לוסוף. זו אחת הסיבות מדוע אני חושב שמתאים לי לנהל את קבוצת גיי ששון", הוא מוסיף ואומר. "אני גם הנאמן הראשי של נאמנות ההמשך של משפחת ששון. עבורי זהו כבוד גדול. פירוש הדבר לשרת אגדה חיה אמיתית שהתגברה על כל מכשולי ההיסטוריה ולעשות זאת במסגרת הערכים היהודיים".

ביצד נוצר הקשר בינן לבין משפחת ששון?

"דיוויד ואני נפגשנו עוד לפני ששימשתי כיועץ המשפטי הראשי של נאמנות המשפחה. התמזל מזלי להכיר את יכולותיו, את היושרה שלו ואת מחויבותו לערכים ולאמונה של משפחת. ריוויד מספק גם מערך כישורי מנהיגות ומימונויות אנליטיות, שמסייע הן בהנחיית החברה והן בהבנת הנוף הפוליטי והביטחוני כאחה הוא בלשן, שולט בשבע שפות ובעברו מילא תפקירי מודיעין ולוחמה בטרור במסגרת קהילת המודיעין האמריקאית, במשך יותר משני עשורים ובאזורים רבים בעולם, במיוחד במזרח התיכון. הוא מביא עימו ידע נרחב המהווה נדבך חיוני ביותר בהחלטות העסקיות שלו ובכל הנוגע להשקעות".

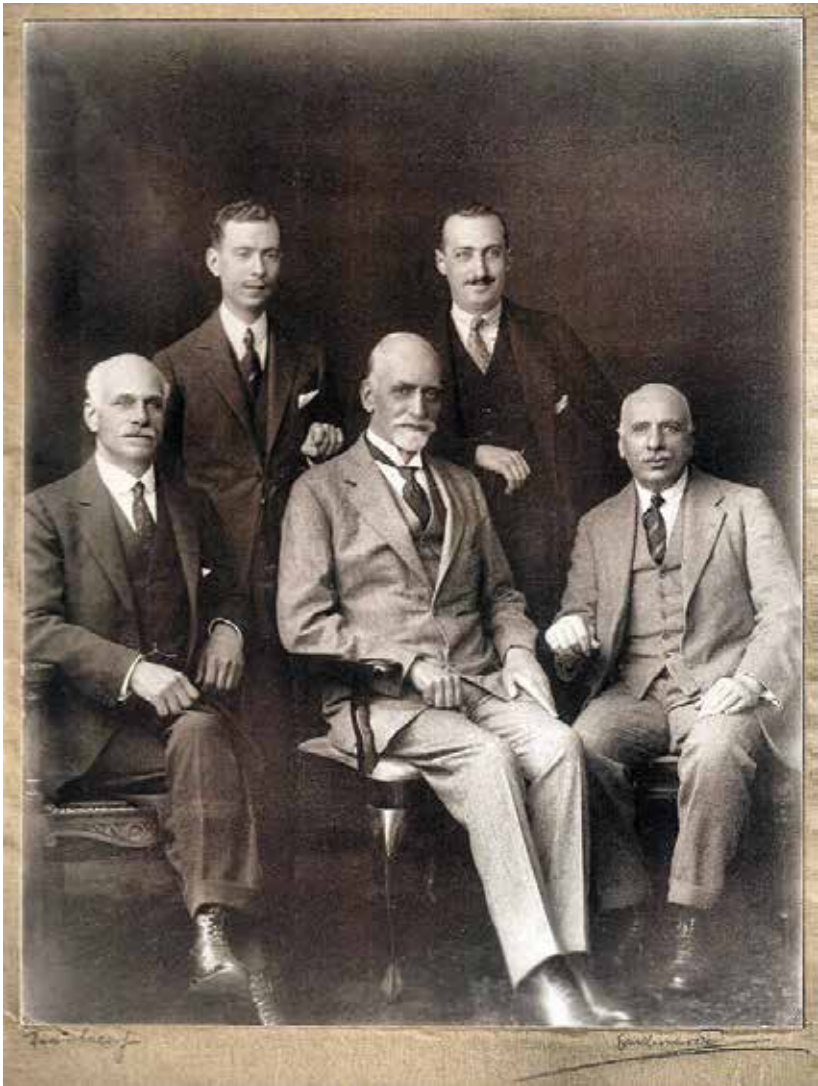
“אם אתה מתכוון להשתתף ברעיון מהפכני, עשה זאת עם שותף שזיהה את הבעיה ועיצב את הפתרון. זה מה ש'מאסיבית' השיגה. חתמנו על חוזה לרכישת חמש מדפסות המותקנות באירופה ובארה"ב, עם תוכנית לפתיחה של 31 אולפני הרפסה בתלת-ממד על פני חמש שנים”

מחפשים חברות שמשנות את חוקי המשחק

למגורים העסקיים בהם פועלת קבוצת ששון אין בהכרח מכנה משותף. היא רואה עצמה כקונגלומרט אשר ירו נמצאת ככול, או כפי שמגדיר זאת ברוס פיין: "אנמצעות חוכמתנו העתיקה פיתחנו קריי' טריונים מסוימים להשקעה. לדוגמה, ההשפעה שיוצר העסק ואורך החיים הצפוי שלו. אם עסק לא עומד בקריטריונים האלה – אנחנו לא משקיעים בו. נקודה אחת שחידרנו במהלך השנים היא לשלב את היכר' לות הפיננסיות של הקבוצה עם היצירתיות שלה. כאשר אנחנו נתקלים באתגר עסקי, משהו שמחכה לפתרון, זה מרגש אותנו. לאחר שהבנו את מקור הבעיה, אנו מעצבים את הפתרון. בישראל יש הון אנושי שמסוגל לפתור בעיות, לחוות את העתיד ולממש אותו במהירות וביעילות. הרברים האלה הופכים את ישראל להשקעה מבטיחה לטווח הארוך".

מזה התובנויות העסקיות שלכם לישראל?

פיין: "להתרכז בסטארט-אפים, אך לא רק בתחומים טכנולוגיים מובהקים. אנחנו מחפשים חברות שמשנות לחלוטין את חוקי המשחק, אפילו עסקים קטנים המאתגרים את הסטטוס קוו וכמו כן, אנחנו רוצים למסחר רעיונות טובים. אנו רוצים ללוות עסקים ולהנגיש להם את הרשת הקולקטיבית שלנו לשירות (NAAS) במטרה לסייע לחברות



תצלום משפחתי קבוצתי, במרכז התמונה ששון אסקל, שר האוצר בעידך, 1927 צילום: Kent Lacey Studios, England



בני משפחת ששון מקהיר וחאלב |דיוקן משפחתי, שנות השלושים של המאה העשרים | צילום: Sebah Studios in Cairo

מסוג זה, לזהות הורמנויות חרשות ולפתוח שווקים חרישים. כך מט' פחים עסק קטן".

הפעולה הראשונה שלך כאן הייתה תחיתמת שותפות עם "מאסיבי בית", העוסקת בהרפסת תלת-ממה. מדוע בעצם?

פיין: "הרפסת תלת-ממדר היא המהפכה התעשייתית החדשה; יש לנו עניין בהרפסת תלת-ממד ר'מאסיבית תלת ממד' (Massivit 3D) פיתחה כמה מהטכנולוגיות המתקדמות ביותר בתחום הזה. זהו מגזר שיש בו פוטנציאל להתרחבות. אם אתה מתכוון להשתתף ברעיון מהי פכני, עשה זאת עם שותף שזיהה את הבעיה ועיצב את הפתרון. זה מה ש'מאסיבית' השיגה. חתמנו על חוזה לרכישת חמש מדפסות המותקנות באירופה ובארה"ב, עם תוכנית לפתיחה של 31 אולפני הרפסה בתלת-ממד על פני חמש שנים. 'מאסיבית' היא רק ההתחלה.

לשמור על הידע בישראל

פיין הוא לא רק איש עסקים מומלח אלא גם יהודי חם. המילים "הדות", "שראל" ו"תיקון עולם" שזורים לאורך כל הריאיון עימו. הראגה לישראל היא חלק מהותי בתפיסת עולמו ומעצבת גם את פעי' לותו העסקית בשם המשפחה. "שמנו לב שב-20 השנים האחרונות, חברות ישראליות נמכרו לחברות זרות ועברו לארצות אחרות", הוא אומר. "אנו מאמינים שחשוב לשמור על הידע בישראל. רלדול ההון האנושי והאינטלקטואלי במדינה (מה שמכונה אצלכם 'ברחית מוחות') מסוכן למדינתה הכלכלית של כל מדינה ולביטחון הכלכלי והלאומי שלה. ההון האנושי הוא הנכס החזק ביותר של ישראל. בלעדיי הצמיחה הכלכלית של ישראל תהיה בסכנה – וייתכן שתאבדו את הסינרגיה הזו". לכן לקחנו על עצמנו את המשימה לגרום לכך שחברות עסקיות בראשית דרכן ימשיכו לצמוח כאן בישראל.

"אנו החברה העסקית היהודית הוותיקה ביותר ונוצרה אצלנו זהות בין המודל העסקי לבין מורשת החוכמה היהודית של חכמינו. ההזדהות שלנו עם העניין היהודי והישראלי היא במובן מסוים התגובה שלנו לאנטישמיות ולזעזעות הקשה בעולם. אנו מחזיקים במורשת שלנו כישראלים ויהודים בנאווה רבה".

עם אילו אתגרים העסק שלכם צריך להתמודד?

פיין: "כשמבוינר בחברות גדולות, קיפאון, חוסר יצירתיות וביורוקרטיה ארגונית הם עקב אכילס. אנחנו לא רוצים להיות כמו קודאק שדחתה את המצלמה הריגיסלית בגלל מיליארדים שכבר הושקעו בכימיקלים לפיתוח סרטי צילום. סטיבן ששון, עובד של חבי רת קודאק וממציא המצלמה הריגיסלית העצמית (הניידת) הציע זאת לקודאק. בעקבות דחיית המצאתו על-ידי קודאק, הוא הרגיש שנרמס. לאחר מכן, הוא התפטר וקודאק פשטה את הרגל. בשנת 2009, נשיא ארה"ב, ברק אובמה, העניק לששון את המדליה הלאומית לטכנולוגיה וחדרשנות. אנו תמיד בודקים השקעות בחדרשנות ומחפשים חברות שהן ספקי פתרונות לשוק".

ספר על חקרן היווצרית של משפחת ששון?

פיין: "חקרן נוסדה כדי להשקיע באגן המזרחי של הים התיכון, כולל יוון, קפריסין וישראל. למשפחת ששון יש מערכת יחסים מיוחדת עם יוון במשך שנים רבות. היחסים בין ישראל ליוון התחממו לאחרונה ואנחנו רוצים לתמוך בכך. אחת הבעיות ביוון היא שהם מפגרים מבחינה טכנולוגית. יוון תנהג בחוכמה אם תסתכל על ישראל כעל מודל. אומה מתקדמת טכנולוגית אך קטנה, שמסוגלת להתמודד בקלות ובנחיות מול יריבים גדולים וחזקים ממנה. יוון זקוקה לישראל זהו חזומונת ליי שראל לחלוק את הטכנולוגיה שלה – דבר שישרת את שתי המדינות".

ביצד שינתה הקורונה את מפת ההשקעות שלכם?

פיין: "קבוצת גיי ששון היא משקיעה מונעת פתרונות. בדקנו פת' רונות למגפת הקורונה ומכאן הגיעה השקעתנו ושיתוף הפעולה שלנו עם ASDERA שהקים האפידמיולוג הנודע די"ר קנוט ויטקובסקי, שפי' תח תוסף מזון מחזק את המערכת החיסונית ומטפל בניהומים בדרכי הנשימה. המוצר כבר קיבל את אישור ה- FDA והאיחוד האירופי וכעת אנו מחפשים שותפים ומפיצים פוטנציאליים".

מזה המסר שלך לשון הישראלי עם כניסתכם אליו?

פיין: "בקבוצת גיי ששון מאמינים שבשל הישגי המשפחה במשך מאות שנים, של לנו את ההשגאים הנבונים לפעול בשוק בישראל. אנו מעריצים עסקים קטנים וצעירים שמייצרים שיבוש והפרעה, חברות שמשנות לחלו' טין את חוקי המשחק. אנו מקווים לפתוח משרד בישראל עד סוף השנה".

^[1] למענויינים בגיוס השקעות יש לפנות למייל: elinat@friedmanpr.co.il



צילום: אייל טואג

מחבק את העובדים ובונה אימפריה

איציק אברכהן, מנכ"ל רשת שופרסל, תכנן כבר מזמן להפוך את שופרסל להרבה יותר מרשת מזון עם זרועות בתחומי הפארם, הפיננסים והבנקאות ושירותים מגוונים. משבר הקורונה האיץ את התהליכים | גליה היפש

" בעולם הקמעונאות אין אפשרות שלא להיות בקיא בפרטים הקטנים. אתה חייב לשלב בין האסטרטגיה הגדולה מלמעלה לבין הפרטים הקטנים. אני חושב שכמנהל הוכחתי שאפשר לשלב בין חזון ובניית אסטרטגיה לבין יכולות ביצוע עד הפרט האחרון"

לם, כמו וולמארט, קוסטקו, טסקו ועוד. אנחנו מייצרים מנועי צמיחה חדשים, כמו הקמת רשת הפארם Be, שתגביר את התחרות בשוק זה, תוריד מחירים לצרכן ותשפר שירות. הקמנו את 'שופרסל עסקים', כדי להביא הצעות ערך טובות יותר למכולות ולעסקי קייטרינג, ונכנסנו לתחום הפיננסים. בעולם הדיגיטלי החדש הפכנו מרשת מזון בלבד לקבוצה עסקית, שמוכרת מוצרים ושירותים מגוונים. בעולם הבנקאות, החדשה נציע מגוון רחב של מוצרים פיננסים נוספים בהם הלוואות, משכנתאות ועוד פעילויות חדשות".

האם אתה צופה שינויים בהרגלי הקנייה של הישראלים בעקבות הקורונה?

"בסיס התפישת הצרכנית לא ישתנה. אנשים ימשיכו לקנות ברשתות פיזיות וימשיכו לקנות גם בערוץ המקוון. הבסיס יישאר זהה, אך האיוון בין העולם הפיזי לרכישות המקוונות ישתנה. אני מעריך שהמכירות בערוץ המקוון יתרחבו גם בתחומים שמעבר למזון ושם יש עולמות חדשים אותם כרגע אנו מייצרים".

ביצד אתה מגדיר את סגנון הניהול שלך?

"בעולם הקמעונאות אין אפשרות שלא להיות בקיא בפרטים הקטנים. אתה חייב לשלב בין האסטרטגיה הגדולה מלמעלה לבין הפרטים הקטנים. אם אתה נדרש בשלב הזה, הסיטואציה הבעייתית תגיע מהר מאוד. אני חושב שכמנהל הוכחתי שאפשר לשלב בין חזון ובניית אסטרטגיה לבין יכולות ביצוע עד הפרט האחרון".

לסיכום, מה אתה מצפה שהממשלה תעשה לאחר הבחירות?

"בתקווה שבקרוב חלק לא מבוטל מהחברה הישראלית יהיה מחוסן, הדבר החשוב ביותר לעשותו הוא להפסיק את מענקי הישיבה בבית ולהחזיר את ציבור העובדים לעבודה. המשק חייב לחזור ליצירת פריון עבודה. חשוב מאוד לעודד אזרחים להתחסן, החיסון נגד קורונה יוצר סולידריות חברתית ומחזיר את המשק לפעילות נורמלית".

יותר של הלקוח והיערכות עם מלאים. כל המהלכים הללו אפשרו לנו להבין מהר מאוד את הסיטואציה החדשה של המגפה ולהיערך בהתאם. הצלחנו לתת תשובות מהירות מאוד לביקושים העצומים שנוצרו ולהיגין יכולות ביצוע מעולות בתקופה מאוד לא שגרנית.

"העברנו לציבור את המסר שיש לנו יכולת להעניק לו את כל הנדרש – מחנויות פיזיות ועד חנויות און-ליין שמתרחבות, מגוון מוצרים, מלאי במחסנים, והודענו שלא נעלה מחירים בשנה הזו. עשינו מאמץ גדול להגן על העובדים ואפשרנו ללקוחות להתמגן באמצעות אלכוהול, כפפות והפרדות. בתקופת הסגר אנשים קנו הרבה יותר בחנויות השכונתיות מאשר בחנויות הדיסקאונט – ותגברנו אותן בהתאם. קלטנו לעבודה אלפי אזרחים, שנאלצו לעזוב את מקום עבודתם, וכי עזרתם תגברנו את פעילות האון-ליין וחלקם עדיין עובדים אצלנו. שדרגנו ושיפרנו את אתר האון-ליין שלנו תוך כדי תנועה, והגרלנו מכירות גם בתחום הנון-פוד. אלה מהלכים שיצרו אמון ואפשרו לנו לצלוח את השנה בהישגים עסקיים יוצאי דופן".

בדרך להיות אמזון הישראלית

בתפקידיו הקודמים ברשת שופרסל שימש אברכהן כסמנכ"ל תפי עול ושרשרת אספקה, מנהל רשת החנויות השכונתיות ומנהל מרחב חיפה והצפון. לפני כן ביצע שורה ארוכה של תפקידי קצונה בכירים בצה"ל, ביניהם מפקד בסיס הטירונים של חטיבת גולני, סגן מפקד חטיבת גולני, מפקד החטיבה הדרומית בעזה באינתיפאדה הראשונה, מפקד חטיבה בחברון, סגן מפקד אוגדה 91 בגבול לבנון ונספח צה"ל ונציג מערכת הביטחון בשווייץ. הוא השתחרר בדרגת אל"מ. כשנת בקש לציין דמות מעוררת השראה ציין את האלוף נחמיה תמרי ז"ל, שבעיניו היה סמל למנהיגות, מקצוענות, יושרה וצניעות.

בתקופת משבר הקורונה, אברכהן הבין שעליו לתת דוגמה אישית לעובדיו והחל לסייר בכל רחבי הארץ כדי לבקר בסניפים ולעודד את העובדים. "החיבוק שלנו לעובדים תרם מאוד לחיזוק שלנו בתקופה הזו וליכולת שלנו לצלוח שנה לא פשוטה בכלל", הוא מרגיש. אך יחד עם כל ההתמודדות עם משבר הקורונה, רשת שופרסל לא שקטה על שמריה, והמשיכה במאמצי ההתרחבות לתחומים נוספים מעבר לתחום המזון.

מוזע אתם בוחרים להיכנס למגוון תחומים נוספים?

"מי שנשאר עם החנויות הפיזיות בלבד בעולם הקמעונאות – יישאר קטן ולא מפותח. במבחן הזמן – בעולם החדש חייבת להיות ראייה כוללת הוליסטית על כלל הפעילות ומגוון השירותים והמוצרים המוצעים ללקוח ולייצר חיבור בין העולם הפיזי לעולם הדיגיטלי. אלה עולמות שאנו חייבים להתפתח בהם כל הזמן. שופרסל עושה מהלכים שאינם שונים בהרבה ממה שנעשה ברשתות הגדולות והמוכילות בעו-

עוד הרבה לפני סגר הקורונה הראשון, שבו אזרחי ישראל צבאו בהמוניהם על דלתות הסופרמרקטים כדי להצטייד כהלכה, רשת שופרסל המריאה למעמדה החזק כיום בין רשתות השיווק הישראליות. על אף תחרות המחירים העזה בעשור האחרון מצד רשתות הדיסקאונט הפרטיות, הצליחה שופרסל לייצב את מעמדה כרשת המזון הגדולה והמוכילה בישראל – ואף הרבה יותר מכך. היא שולחת זרועות כיום גם לתחומים חדשים כמו מסחר מקוון, פארם, פיננסים, מכירות לעסקים, נדל"ן ועוד. מי שמנצח ביד רמה על כל הפעילות העסקית הענפה הזו הוא **איציק אברכהן**, מנכ"ל הרשת, שצמח בה בתפקידי ניהול לאחר שירות ארוך בצה"ל ממנו השתחרר בדרגת אל"מ.

"הצלחנו לייצר ערך"

מבחינתו של אברכהן, הצלחת הרשת מתחילה בדבר אחד: החזון. מתוך החזון הזה בנתה הרשת אסטרטגיה עם תוכנית רב-שנתית מפורטת הכוללת יכולות ביצוע. "בנינו תשתיות, בנינו מנועי צמיחה ושינוי מקצה לקצה את תפישת השירות ומערכת היחסים שלנו עם הלקוחות בכדי שנוכל לענות על הביקושים והצרכים שלהם", מסביר אברכהן, "ברגע שעשינו זאת הצלחנו לייצר ערך, חוויה חדשה ללקוח ומיצוב הוגן מבחינת תמחור, וכך יצרנו נאמנות לשופרסל. מועדון הלקוחות שלנו, כפי שהוא בנוי כיום, מאפשר לנו להבין טוב יותר את ציבור הלקוחות שלנו ולייצר ערך".

ומה קרה ברגע שבו כל האסטרטגיה הזו נפגשה עם משבר הקורונה? "שופרסל עברה את שנת המשבר הכואבת הזו בהצלחה יוצאת דופן, שהיא פועל יוצא של האסטרטגיה שהתהוותה ושל התשתיות שהקמנו בשנים האחרונות. בנינו מחדש את היחסים עם הספקים – ממצב של הפעלה על-ידי הספקים למצב של שיתוף פעולה; חיברנו את העולם הפיזי לעולם המסחר המקוון שהתרומה שלו בזמן המשבר הייתה דרמטית; פיתחנו את המותג הפרטי; הבאנו ללקוחות מוצרים איכותיים במחירים נמוכים יותר; והשתמשנו היטב במאגרי הנתונים להבנה טובה

איציק אברכהן, מנכ"ל רשת שופרסל

- בן 66, נשוי+3 בנות+5 נכדים, מתגורר בתל-אביב, בעל תואר ראשון ושני בלימודי ביטחון ומדע המדינה.
- מתעניין בהיסטוריה של העולם.
 - אוהב לקרוא ביוגרפיות.
 - עסק באספנות של מטבעות וכולים מהעולם.
 - היה שחקן כדוריד מחונן בגילאי הנוער.
 - אם לא היה בעולם העסקי היה עוסק במחקר באקדמיה.



צילום: דנה קרן

“ההתמקדות באון-ליין שינתה את כל פני החברה - מהמרכז הלוגיסטי ועד לחנויות הרשת”

בתקופה שבה כל עם ישראל חיפש פיג'מות לשהות בבית בסגרי הקורונה, מכירות האון-ליין של דלתא ישראל נסקו. על אף האתגרים שבסגירת החנויות הפיזיות של הרשת, הצליחה המנכ"לית, ענת בוגנר, להוביל את החברה להנפקה מוצלחת בבורסה | גליה היפש

“ההנפקה הזו היא סיכום לשנת שיא של דלתא ישראל, שבה כמעט הכפלנו את הרווח הנקי שלנו, וגדלנו לרווח נקי של 90 מיליון שקלים. זו באמת הייתה שנת שיא מכל הבחינות”

כחברה מתמחה המחזיקה מותגים שכל עולמם הוא הלבשה תחתונה ופיג'מות, מסבירה בוגנר, “בזכות הקרבה לחברת האם דלתא גליל, עם מרכז המו"פ הגדול שלה והחדשנות הטכנולוגית, אנחנו מצליחים להציע ללקוחות חוויית מוצר שונה מכל מקום אחר. בכל פרט אנחנו משלבים פטנט ייחודי לנו, וגם מגוון המוצרים שלנו בעולמות האלה הוא ייחודי. את מה שניתן למצוא בהרבה חנויות גם יחד ניתן למצוא אצלנו בחנות אחת. אנו מציעים חוויה אחת עם מגוון מוצרים רחב לכולם והלקוח יודע להעריך את זה. אנחנו מגיעים לתוצאות עסקיות יפות מכיוון שככל דבר שאנו עושים, חשוב לנו להביא חדשנות וקידמה – אם זה אל מול הלקוחות, בשלב ייצור המוצרים, בניהול העובדים ובתייחסות – מבחינתנו זה הרנ"א שמבדל אותנו כחברה”.

אילו תובנות ניהוליות למדת מאימך, אילנה קאופמן, שהייתה מנכ"לית רשת גולף?

“הייתה לי זכות לקבל מורה טובה 24/7, ולפעמים זה לא היה פשוט. למדתי ממנה שני דברים מהותיים. האחד הוא הכוח שיש לאנשים סביבך. אין דבר כזה חברה מצליחה מבלי שהיא מכילה עובדים מחויבים ומאושרים, שטוב להם בעבודה. זה המפתח להצלחה שהוא מעבר לכישרון האישי של כל עובד. רווחת העובד זה נושא שאני משקיעה בו רבות. חשוב לי שיהיה להם כיף לבוא לעבודה, וזה ללא ספק מתבטא בתוצאות העסקיות של החברה. הרבה השני הוא התמדה ואמונה עצמית. אין דבר שלא אצליח לעשות אם רק ארצה – הן ברמה האישית והן כמנהלת חברה. פיתחתי קריירה די דומה לזו שלה, אבל זה לא בגללה. גדלתי לצדה עם הקריירה שלה ונרדקתי בחידוק הריטלי. קשה להיפטר ממנו”, היא מחייכת, “האנשים, היצירה, האינטנסיביות, העובדה שאי אפשר לקפוא על השמרים – גדלתי עם זה וחיפשתי לעשות משהו דומה. והנה גם אני כאן, בשוק האופנה”.

על מנת להתקדם, להצליח ולהגשים את כל שאיפותיי”, אומרת בוגנר. **באיזה מהלכים נקטתם כדי לצלוח את תקופת הקורונה המאתגרת?** “לשמחתי, הגענו לתקופה הזו מוכנים מאוד. ללא שום קשר לקורונה, עברנו שנה קודם לכן תהליך ארגון מחדש. כך הגענו לעידן הקורונה הדוקים וממוקדים מאוד בהוצאות שלנו, וזה הקל עלינו מאוד להיערך בתקופה הזו. בכל יום בחנו את השינויים שנוצרו כתוצאה מהמצב החדש והגבנו אליהם במהירות. הרבעון הראשון של 2020 היה מצוין ונקטע בבת אחת, ומהר מאוד העברנו את מרבית הפעילות שלנו לאון-ליין. כבר בסגר הראשון קצרנו פירות יפים באון-ליין וזכינו לגידול נאה בפלטפורמה הזו. האתגר התפעולי המשמעותי היה בחנויות שנפתחו ונסגרו בגלל הסגרים ללא התראה מוקדמת, כאשר סגרנו אותן בעונה אחת ופתחנו בעונה אחרת – ומעשית נאלצנו להיערך במהירות שיא להחלפת קולקציה. אם בשגרה אנחנו מפיצים 1,000 משטחי סחורה לחנויות במשך שבוע שלם, בתום הסגר היינו צריכים להפיץ את זה תוך יום אחד וזה יצר פקק תפעולי, אבל נערכנו להי תמודדות הזו. מבחינתנו, למרות שגדלנו במכירות אונליין, לא הגענו למיצוי פוטנציאל החברה השנה בגלל סגירת החנויות ולמעשה הקורונה האטה לנו את הביצועים וקצב הצמיחה”.

ומה עשיתם עם עובדי החנויות בתקופה הזו?

“עבור העובדים שלנו זו הייתה תקופה מאתגרת מבחינה כלכלית ואישית. רבים מהם יצאו לחל"ת, אבל דאגנו לשמור איתם על קשר ולסייע להם במידת הצורך. זה פעל לטובתנו כי אחוז החוזרים לעבודה לאחר כל סגר הוא יחסית גבוה, וזה לא מובן מאליו במציאות הכלכלית כיום”.

ועד כמה השקעתם בפלטפורמה האינטרנטית?

“השקענו בכך רבות. השקנו שני אתרים חדשים, למותגים של דלתא ופיקס, והטמענו פלטפורמה טכנולוגית חזקה יותר שתוכל לעמוד בכל הצמיחה והביקושים הגבוהים, וגם תספק חוויית משתמש נעימה ונכונה יותר. צמיחה באון-ליין זו התמחות בפני עצמה וזה נושא מהותי שמשפיע מאוד על עולם הריטייל. ההתמקדות באון-ליין שינתה את כל פני החברה – מהמרכז הלוגיסטי ועד לחנויות הרשת”.

חוויית מוצר שונה

דלתא ישראל ממקדת בעולמות ההלבשה התחתונה, הבית והפנאי. עם כניסת סגרי הקורונה לתוקף, כל חברות ההלבשה שלא התמקדו בתחום הזה – החלו לייצר פיג'מות. “כאן למעשה נכנס היתרון שלנו

במשך יותר מרבעון שלם במצטבר היו החנויות של רשת דלתא ישראל סגורות על מנעול ובריה בעקבות סגרי הקורונה. על אף ולמרות הקושי, בתחילת מארס האחרון, במלאת שנה למשבר הקורונה, יצאה החברה למהלך מזהיר של הנפקה בבורסה הישראלית שבו החברה גייסה 262 מיליון שקל, בעיקר ממשקיעים מוסדיים, לפי שווי חברה של 1.3 מיליארד שקל. הבעת האמון הזו מצד שוק ההון הייתה עבור ענת בוגנר, מנכ"לית דלתא ישראל, רגע מרגש ביותר – והכרה הולמת בהשקעה העצומה שנדרשה מצד עובדי ומנהלי החברה כדי לצלוח את האתגרים הרבים.

“אין ספק שההנפקה המוצלחת היא רגע שיא בחיי החברה”, מספרת בוגנר, “עד להנפקה ניהלה דלתא ישראל כחטיבה בתוך קבוצת דלתא גליל, ולאור התוצאות המרשימות של החטיבה, החליטה דלתא גליל להנפיק את דלתא ישראל כחברה נפרדת בבורסה הישראלית ובכך להציף את ביצועי החברה בצורה משמעותית יותר כלפי חוץ. ההנפקה הזו היא סיכום לשנת שיא של דלתא ישראל, שבה כמעט הכפלנו את הרווח הנקי שלנו, וגדלנו לרווח נקי של 90 מיליון שקלים. זו באמת הייתה שנת שיא מכל הבחינות”.

“הגענו לעידן הקורונה הדוקים וממוקדים”

בתפקידיה קורמים שימשה בוגנר כמנהלת רשתות האופנה בקבוצת גולף אנדר קו וכסמנכ"ל סחר אופנה במשביר החדש לצרכן. היא ביתה של אילנה קאופמן, לשעבר מנכ"לית רשת גולף. “אימא שלי וסבתא שלי – שתיהן נשים חזקות, שידעו לנהל את האני העצמי שלהן לאורך כל הדרך מבלי להתפשר, ולימדו אותי שאני לחלוטין תלויה בעצמי

ענת בוגנר

מנכ"לית דלתא ישראל מותגים

נשואה+4, מתגוררת בתל-אביב, בוגרת תואר ראשון במשפטים ובעלת תעודת עורך דין.

- במהלך הצבא התפרנסה ממכירת עוגות שהכינה בעצמה תחת הסלוגן: “עוגה רצית-לענת פנית”.
- משמשת בחמש שנים האחרונות כמנטורית לצעירים בתחילת דרכם התעסוקתית במרכז “מעשה”.
- חולמת לנהל מוסד חינוכי.

מוביל את מבצע הפצת חיסוני הקורונה בישראל

יוסי אופק, מנכ"ל טבע ישראל, נטל על כתפיו - יחד עם הנהלת חברת הבת סלא - את המשימה הלאומית של הפצת חיסוני הקורונה בכל רחבי מדינת ישראל. בראיון מיוחד הוא מספר על האתגרים המורכבים במבצע ההפצה ועל העלייה לרגל של כלי התקשורת הבינ"ל לאתר טבע בשוהם | גליה היפש



צילום: אלעד מלכה

“יש לנו סל מוצרים שלם של מוצרי Bio-Similar שהן תרופות גנריות ביולוגיות, וכן תרופות אינובטיביות שצומחות היטב, כך שטבע אינה תלויה היום רק בהצלחת הקופקסון, שנחשף כיום לתחרות גנרית”

הקטנת חוב והפצת תרופות חדשות

את שנת 2020 סיימה טבע העולמית עם דו"חות טובים יותר ממה שצפו האנליסטים. החברה נמצאת במסלול יציב של הקטנת חוב ותהליך התייעלות גלובלי שהסתיים לאחרונה. היא אף השיקה שתי תרופות חדשות: אנ'ובי למניעת מיגרנה, הניתנת בהזרקה תת-עורית, ואוסטרו להפרעות תנועה, וכן מספר תכשירים חדשים שהם מעין 'גנריקה' לתרופות ביולוגיות (ביוסימילארים). "החברה נמצאת בכיוון חיובי מאוד של הקטנת חובות ושל פיתוח והפצת מוצרים חדשים התרפיים נתיבי שוק משמעותיים", מסביר אופק.

מהם האתגרים הגדולים של חברות התרופות בעידן הנוכחי?
"לפתח את המענה הטיפולי המדויק ביותר והיעיל ביותר, שניתן להנגישו דרך סל הבריאות. הכיוון בעולם כיום הוא ייצור יותר תרופות ביולוגיות ופחות תרופות כימיות, וכן תרופות הניתנות בהזרקה שהן מדויקות יותר. השקנו לאחרונה בארה"ב משאפים דיגיטליים הנותנים אינדיקציה למטופל ולרופא לגבי כמות התרופה ששוחזרה ושאינה הפעלת המשאף הייתה נכונה - ואחר האתגרים בפיתוח היה המורכבות להשגת הדיוק בפעולת המשאף".

עד כמה אתם תלויים בתרופות גנריות?

“יש לנו סל מוצרים שלם של מוצרי Bio-Similar שהן תרופות גנריות ביולוגיות, וכן תרופות אינובטיביות שצומחות היטב, כך שטבע אינה תלויה היום רק בהצלחת הקופקסון, שנחשף כיום לתחרות גנרית. אנחנו נוגעים ב-200 מיליון מטופלים בעולם, מדי יום, ובישראל כל מירשם חמישי הוא של טבע. חשוב להבין, גנריקה חוסכת הרבה כסף למדינה. בישראל תרופות גנריות של טבע חסכו מעל מיליארד שקל במצטבר וזהו כסף שמופנה לטיפול הבריאות. ככל שהתהליכים לאישור התרופות הגנריות יהיו מהירים יותר, כך יוטב למטופלים ולי כלכלה. חשוב לזכור שגם בתחום הגנרי יש חדשנות רפואית רבה”.

כולל בתי אבות שקיבלו מאיתנו משלוחים מיוחדים. ככל שיש יותר נקודות הפצה - כך המבצע מורכב יותר, ולפרויקט הזה גייסנו עובדים וקבלני משנה רבים. היו גם אתגרים נוספים של אבטחת החיסונים, הן פיזית והן מבחינת מתקפות סייבר. לשמחתנו, לטבע יש ניסיון רב בהפצת תרופות הן בשגרה והן בזמני חירום, ולכן כאן המבצע זכה להצלחה מסחררת, בעוד שאירופה נכשלה לחלוטין בהתנהלות הלו"גיסטית שלה”.

אספקת התרופות לא נעצרה

אופק מספר, כי בחודשים האחרונים המפעל של טבע בשוהם הפך לאתר עלייה לרגל עבור תחנות הטלויזיה הזרות: “סי.אן.אן, אן.בי. סי, רויטרס - כולם הגיעו אלינו כדי לצלם את ההישג העולמי הזה - הפצת חיסונים ליותר מ-400 נקודות קצה במינימום פחת, כתוצאה משיטת אריזה ייחודית שפיתחנו כאן בטבע. מבחינתם הטיפול הזה הוא אור לגויים, כי בכל יום שהחיסונים מתעכבים - אנשים נפטרים. אנחנו חברה גלובלית ובשיחות השבועיות שלנו עם המנכ"לים בכל המדינות - כולם מביעים את רצונם להיות כאן בישראל ולקבל חיסון”.

וכיצד פעלתם בתקופת הקורונה טרם מבצע החיסונים?

“התפרצות הקורונה טרפה את הקלפים בעולם שלנו. כתבת תר"פ פות שיש לה אחריות לספק תרופות למיליוני מטופלים ברחבי העולם - מצאנו את עצמנו במצב שבו האספקה הרציפה של התרופות כבר אינה טריוויאלית. נוצרו אתגרים רבים, כמו קשיים ועיכובים באספקת חומרי גלם וקשיים בשינוע התרופות. נדרשנו למאמץ מורכב וגדול הרבה יותר כי המטופלים תלויים בנו, קל וחומר ברגעים כאלה. הצלחנו להתארגן מראש עם חומרי גלם ושינוע מורכב יותר ואספקת התרופות לא נעצרה. כספק מרכזי של בתי החולים בישראל, דאגנו שלא יהיה מחסור במוצרים בסיסיים, כמו תמיסות עירוי ומוצרי חיטוי, בעוד שבי מדינות אחרות בעולם ניסו להלאים את המוצרים האלה”.

מה עם העובדים?

“אף עובד טבע לא יצא לחל"ת. שמרנו על סל ההטבות לעובדים ושמרנו על קשר קרוב עם העובדים שהתבקשו לעבוד מהבית. חיבקנו את העובדים בשנה הזו יותר מאשר בכל שנה אחרת. יזמנו גם כמה מהלכים חברתיים בישראל השנה, כאשר זיהינו אתגרים שעומדים על כתפיהם מתמודדים בבתי בתקופת הקורונה, כמו למשל טיפול בבן משפחה חולה או מבוגר, ילד עם הפרעות קשב וריכוז, או חולה קורונה. הנגשנו מידע לאותם בני משפחה מטפלים (Caregivers) באמצעות כל הכלים הדיגיטליים שלנו, וגם סייענו בהכשרת רוקחים לנושא בשיתוף פעולה עם ארגון CareGivers בישראל”.

בעוד שבאירופה האזרחים מקבלים תאריכים לחיסוני קורונה רק לחודשי הקיץ, ובמקומות מרוחקים מביים, כאן בישראל כבר חוסנו קרוב לחמישה מיליון בני אדם, וכל מי שרוצה להתחסן - מקבל זימון מידי לאזור הקרוב למקום מגוריו, בנוחיות מירבית. עיני כל העולם נשואות כיום להצלחת מבצע החיסונים בישראל' ואחר הגורמים שאי חראים על הצלחתו והוצאתו לפועל הוא חברת טבע - מי שקיבלה על כתפיה משימה לאומית חסרת תקדים - קליטת והפצת כל החיסונים לנקודות הקצה במדינה.

מי שניהלה את המשימה המורכבת הזו היא טבע ישראל באמצעות חברת ההפצה סלא, חברת הבת שלה. מנכ"ל טבע ישראל ואשכול מדינות אוקראינה ודרום אפריקה, יוסי אופק, מספר על האתגר העצום שעמד בפני החברה: "החיסונים נגר קורונה הם המפתח לחזרה לחיים נורמליים, והאתגר הלוגיסטי להפצתם הוא חסר תקדים ברמת הקושי שלו. החיסון, בהתאם לנהלי משרד הבריאות, חייב להישמר בטמפרטורה של מינוס 70 מעלות עד הפשרתו לקראת הנייד לנקודות ההזרקה, שם תוך ארבעה-חמישה ימים הוא חייב להיות מוזרק בטרם יהפוך לפג תוקף. בכל העולם ריכרו על כך שזה בלתי אפשרי להוציא חיסון בטמפרטורה הזו מעבר לאזור הייצור. עבודתו האתגר הזה רק חידד את המחויבות שלנו לנושא.

"החיסונים הם משאב לאומי של מדינת ישראל ואנחנו נערכנו לכך בהתאם. נדרשנו לפתח ולבצע שיטות עבודה חדשות כדי להגיע למצב של אפס תקלות בתהליך ההפצה", הוא מוסיף. "אתר טבע יש ראל בשוהם הוא זה שהפיץ את החיסונים לכל הארץ, וקיבלנו הנחיות מדוקדקות מחברת פיידר כיצד לאחסן את החיסונים בהקפאה וכיצד לשנע אותם לנקודות ההזרקה, מבלי שהם ייזקו בדרך. ישראל שמה לעצמה ליעד לחסן 200 אלף איש ביום, גם בפרופריה ובנקודות קצה,

יוסי אופק, מנכ"ל טבע ישראל

- בן 56, נשוי+2, בעל תואר שני במינהל עסקים, תושב מודיעין מכבים-רעות.
- חלם להיות גיטריסט.
- מעריך מאוד חדשנות ופריצות דרך.
- נהנה מכל רגע כדריקטור בחממה הטכנולוגית בה טבע שותפה יחד עם פיליפס.
- אוהב מאוד לצלול בים ולעסוק בסקי שלג, במיוחד עם הבנים שלו.



צילום: סיון פרג

מנהיג את ישראל לעידן חדש

ד"ר רון וקסלר מנווט את דרכה של חברת כרטיסי האשראי הגדולה בישראל, ישראלכרט, לעתיד דיגיטלי נטול מזומנים, בו היא תהיה פלטפורמה פיננסית מתקדמת המציעה מגוון שירותים רחב הרבה יותר | גליה היפש

שנת הקורונה גרמה לישראלים "לגהץ" את כרטיסי האשראי מרחוק, ולמרות שהרכישות באינטרנט צמחו במידה ניכרת, עבור חברת כרטיסי האשראי הגדולה בישראל, ישראלכרט, השנה הזו הייתה מאתגרת במיוחד – לא רק בגלל ההתאמות שנדרשו עבור הלקוחות לאור הקורונה, אלא גם בגלל ניתוק הבעלות ארוכת השנים מבנק הפועלים.

אם תשאלו את ד"ר רון וקסלר, מנכ"ל ישראלכרט, השינוי הזה הוא רק לטובה: "ההפרדה מהבנק וקבלת הרישיון העצמאי מסייעים לנו לממש את החזון שלנו להפוך מחברת כרטיסי אשראי לפלטפורמה פיננסית מתקדמת. כיום ישראלכרט היא כבר חברת תשלומים מתקדמים עם מוצרים ושירותים דיגיטליים חדשניים ללקוחות פרטיים ועסקיים".

מהם האתגרים וההזדמנויות שאתם פוגשים במהלך השינוי האסימטרי הזה?

"האתגרים שלנו הם התחרות מול שחקנים מקומיים ומול שחקנים בינ"ל, שעתידים להשתלב בעולמות התשלומים המתקדמים. אך בתחרות הזו יש לנו יתרון משמעותי: מנועי הצמיחה שלנו שמבוססים על הראטה ובסיס הלקוחות הרחב שלנו. כמעט אחד מכל שני אנשים בישראל הוא לקוח שלנו ואנחנו מכירים את הלקוחות, יודעים לזהות את הצרכים שלהם בזמן ולהתאים להם את הפתרונות הכי נכונים עבורם. לכן אנו מאמינים שההצלחה של ישראלכרט כפלטפורמה פיננסית מתקדמת תגיע ממיוש האסטרטגיה העסקית ומיקוד במנועי הצמיחה כמו ביטוח, אשראי צרכני, מוצרים לעסקים ושימוש בראטה".

הנגשת שירותים דיגיטליים לעסקים בתקופת הקורונה

עם פרוץ משבר הקורונה ישראלכרט הבינה שעליה לחפש פתרונות מהירים להקלה על כל סוגי הלקוחות שלה. עבור הלקוחות הפרטיים הפכה החברה לחלוצת התשלום ישירות מהנייד בישראל, היא הייתה הראשונה בישראל להשיק את שירות ANYPAY המאפשר תשלום באמצעות הסלולרי ולאחר מכן את ANYWAY – אפליקציית תשלום בתחבורה הציבורית, שמייצרת את הצורך בשימוש ב"רב קו" וטעינת

ד"ר רון וקסלר, מנכ"ל קבוצת ישראלכרט

בן 51, נשוי+4, מתגורר בתל-אביב.

- אוהב לבלות עם המשפחה.
- שחקן שח וחובב תשבצי היגיון.
- עסק שנים רבות באומניות לחימה.
- דירקטור בארגון "מנהיגות עסקית צעירה" המסייעת לאוכלוסיות מיוחדות להשתלב בשוק העבודה.

הכרטיס מראש ומאפשרת ללקוחות לשלם פעם בחודש.

"במקביל, הבנו שאנחנו חייבים לסייע ללקוחות העסקיים שלנו שחוו משבר בעקבות סגירת העסקים שלהם", מסביר ד"ר וקסלר. "כמי שסולקים כ-80% מהעסקים וכחלק מהתפתחות המסחר האלקטרוני והמעבר לאון-ליין, סייענו לעסקים קטנים ובינוניים לצאת מהמשבר על-ידי מוצרים דיגיטליים שהצענו להם, פתרונות כמו 'החנות האינ-טרנטית', שמאפשרת למכור מרחוק, בקלות ובמידות, ללא השקעה וללא צורך בידע מוקדם. הקמנו עבור כל עסק שעבר איתנו, והיה מעוניין בכך, חנות אינטרנטית, כדי לאפשר לו להעביר את עסקיו במהירות לעולם הדיגיטלי ולהתחיל לשרת את לקוחותיו גם מרחוק. על מנת ליידע את הציבור על החנויות החדשות שהוקמו, יצרנו לאותם לקוחות קמפיינים דיגיטליים מבוססי דאטה, שהביאו להם לקוחות חדשים. עבור עסקים כמו מכולות או קצביות, שאינן זקוקות לאתר אינטרנט, יזמנו מוצר בשם 'טיקטק', אפליקציית מכירות מרחוק שמורכבת את מוצריהן בנוחות באמצעות ווטסאפ ופייסבוק.

"ההצלחה הרבה של כל הפעילויות האלה, אפשרה לחברה זכייה במכרז של משרד הכלכלה במטרה להנגיש את השירותים הללו לאלפי עסקים נוספים, זאת על מנת לפצות על אובדן הלקוחות שלא מגיעים אליהם פיזית ובעצם לחזור מהר לעבודה על מנת להרים את הראש מעל המים. בנוסף, הענקנו הלוואות גישור מסובסדות וסייענו בדחיית מועד תשלומים לטובת רווחת הלקוחות".

מה קרה לעובדים שלכם בזמן המשבר?

"המשבר האיץ אצלנו תהליכי דיגיטציה פנימיים. תוך שבועיים העברנו 50% מהעובדים שלנו לעבודה מהבית. כל נושא הטכנולוגיות והצורך בדיגיטציה קיבל פוש והתוצאה של זה היא שירות למיליוני לקוחות במספר רב של ערוצים במורכבות לוגיסטית, בצורה יעילה וניהול הון אנושי מתקדם, כולל העירכות ליום שאחרי, בלי לוותר על מצוינות ומקצועיות".

"מפת התחרות עוברת שינויים מהפכניים"

רון וקסלר הוא בעל תואר דוקטור לפילוסופיה, תואר מוסמך במינהל עסקים בהצטיינות וכן בעל תואר ראשון במשפטים ובראיית חשבון מאוניברסיטת ת"א. בתפקידו הקודמים שימש כמשנה למנכ"ל בבנק הפועלים. כשאני שואלת אותו על רגע מכונן בחייו כמנכ"ל, הוא חוזר ללחיצה המסורתית על הכפתור המפורסם בבורסה בזמן הנפקת החברה באפריל 2019. "הייתה אווירה ייחודית והבנתי שהלחיצה הזו מסמלת יציאה לדרך חדשה, ממש 'ריסטארט'. זה היה רגע מרגש שגם הרגיש לי את כובד האחריות שעל כתפיי", הוא משחזר.

אביו, **יעקב וקסלר הכהן** ז"ל, הוא דמות מעוררת השראה עבורו: "הוא היה איש אשכולות, הן בצד המקצועי – כעומד בראש משרד

"האתגר המרכזי שלנו הוא התחרות מול שחקנים מקומיים ומול שחקנים בינ"ל, שעתידים להשתלב בעולמות התשלומים המתקדמים. אך בתחרות הזו יש לנו יתרון משמעותי: מנועי הצמיחה שלנו שמבוססים על הדאטה והלקוחות שלנו"

עורכי דין מוביל – והן בצד האישי, כאיש הגות ומשורר, שפעל תמיד ביושר, בהגינות ובאנושיות".

כיצד השתנתה הסביבה התחרותית שלכם בשנים האחרונות?

"מפת התחרות מורכבת ועוברת שינויים מהפכניים. אם בעבר התחרות הישירה והברורה הייתה עם חברות כרטיסי האשראי, כעת התחרות מגיעה משחקנים כגון בנקים מקומיים מסורתיים, ניאו בנקים מקומיים, שיביאו איתם יכולות טכנולוגיות מתקדמות וסטארט-אפים בעולמות הפינטק דאטה. נוסף על כל אלו קיימות גם ענקיות התשלום לומים הבינ"ל, שעתידות להיכנס לשוק המקומי. לנו יש בתחרות הזו יתרון אדיר בדמות נכס משמעותי – כארבעה מיליון לקוחות פרטיים ולמעלה מ-100,000 לקוחות עסקיים – ודאטה רלוונטי שמעניק לנו יכולת להציע את ההצעות הרלוונטיות ביותר בעולמות האשראי, בייטוח, מוצרים עסקיים ועוד, והכל בראי הלקוח ולטובתו. אני מאמין שעם הזמן השוק יתכנס לשניים-שלושה שחקנים גדולים וכמה קטנים, כאשר ישראלכרט היא אקו-סיסטם ייחודי בתוך כל המארג הזה".

האם השוק החוץ-בנקאי עתיד להתחזק?

"הוא עתיד להתחזק בהינתן סביבה רגולטורית תומכת. יש לא מעט חברות פינטק ישראליות, שבוחרות לפעול מחוץ לישראל משום שאינן יכולות עדיין לקבל רישיון ולפעול במדינה שלנו. אני מאמין שאם תחום זה יוסדר כראוי, יש לחברות אלה הרבה מה להציע לשוק הפיננסי בישראל. הגב של הרגולטור הוא חשוב, כי הוא זה שיאפשר ללקוחות לתת אמון בחברות הללו ולהתחיל לצרוך שירותים מתקדמים".

לסיכום, האם אנו צועדים לקראת עולם ללא מזומנים?

"אנו בהחלט מתקדמים לקראת עולם ללא מזומנים ואנו בוודאי ערוכים לכך. ראשית, כרטיסי האשראי המסורתיים מהווים תחליף אידיאלי למזומן, וכפי שהזכרתי, ישראלכרט השיקה ראשונה ארנק דיגיטלי, אשר באמצעותו ניתן לרכוש בבית עסק באמצעות הטלפון הסלולרי בלבד, ללא כל צורך בפתיחת הארנק. אני מאמין שבקרוב נראה שירותים ומוצרים נוספים שיסייעו לצרכנים להתנהל ללא מזומנים".



צילום: ניר קידר

תרבות - זה הדיור המוגן החדש

משען - רשת הדיור המוגן הגדולה בישראל - החליטה להפוך את עולם התרבות לערך המוסף אותו היא מציעה לדייריה. "בעברו של היום התברר לכולם שבסיטואציות כמו הקורונה, קשישים מוגנים בדיור מוגן יותר מאשר מבכל מקום אחר. חוויית התרבות היא הערך המוסף הייחודי לנו", אומר המנכ"ל עמרי כהן, שמודה ששנת הקורונה הייתה התקופה הקשה והמתישה בחייו | אסף לבנון

"במצבי משבר יש משמעות אדירה להון האנושי, לאנשים איתם אתה יוצא לדרך. זכינו שיהיו לנו עובדים מסורים שעבדו משמרות שלמות בתוך חליפות ממוגנות, ישנו בעבודה כשהיה צריך ולא ראו את הבית שלהם"

ועד להרצאות סופרים כאפרים סידון, דורית רביניאן וישי שריד".
מה למדת מכל התקופה הזאת?
"עד כמה נכונה האמרה 'האדם מתכנן תוכניות ואלוהים צוחק'. דברים בלתי צפויים קורים והתוכמה היא לדעת להתמודד איתם. במי צבים האלו יש משמעות אדירה להון האנושי, לאנשים איתם אתה יוצא לדרך. זכינו שיהיו לנו עובדים מסורים שעבדו משמרות שלמות בתוך חליפות ממוגנות, ישנו בעבודה כשהיה צריך ולא ראו את הבית שלהם. כך הצלחנו לממש ב'משען' של ימי המגפה את תפיסת העולם שלי: לא תמיד מצליחים להגיע לכל המטרות שהוצבו, אבל חייבים להיות בטוחים שעשינו הכל על מנת להגיע אליהן".

עלייה בביקושים

כשעמרי כהן מסתכל אחורה, הוא בטוח שהרשת עשתה הכל כדי לסייע, לעזור ולאפשר לדיירים לחיות חיים נורמטיביים ככל שניתן. הייתה תקופה קשה, אבל גם מחזקת. "ברמה הרחבה יותר למדתי שהמערכת הממשלתית מתפקדת פחות טוב ממה שהיה ניתן לצפות. הייתי מצפה שבמקום שמשרד הבריאות ינהל את המשבר לבד - יש תפו בפעילות השטח גם את חיל הרפואה. שם יש את אנשי המקצוע המתאימים ביותר לסייע בבתי הדיור המוגן בארץ", הוא מדגיש.
הביקושים לדיור מוגן עלו או ירדו בעקבות הקורונה?
"גם במהלך השנה היה ביקוש מצד דיירים חדשים וכעת אנחנו מתחילים לזהות עלייה בביקוש. אין סיבה שלא תהיה, כי בסוף היום קשישים מוגנים מסיטואציות כמו הקורונה בדיור מוגן יותר מאשר מבכל מקום אחר. במקום לחוות את כל התקופה בבדידות מוחלטת ובריחוק מבני משפחה, דיירים שלנו עברו אותה במקום עם אנשים בגילים ועם צוות מטפל. אנחנו מתמקדים עכשיו בשיווק דירות שלושה חדרים, להן יש ביקוש גבוה ביותר ובמבצעים מיוחדים שיש לנו על דירות סטודיו במשען אפעל".

מחדד עוד יותר את העובדה שלא באמת ניתן לדעת היכן נגרמה ההר- בקה. לפי הניתוח שלנו, הייתה דיירת שבתחילת המשבר אושפזה בבית חולים בלי קשר למגפה ואז חזרה למחלקה הסיעודית. אחרי חמישה ימים האחייני שלה דיווח לנו שהתקשרו אליו מבית החולים ואמרו שהיא הייתה ליד חולה קורונה, כך שסיכוי טוב שהדבקה הגיעה משם".

אירועי תרבות בתקופת הסגר

כשהתברר לעמרי כהן שיש להיכנס למצב חירום הוא נקט בשורה של צעדים הכרחיים: "כל אחד מבתי 'משען' התנהל כקפסולה סגורה" הוא משחזר. "מלבד סגירת הדיירים בדירותיהם גם עצרנו ביקורים, למורת רוחן של חלק מהמשפחות. היינו צריכים להסביר להם שגם אם הם רוצים לפגוש את יקיריהם - זה לא סיכון שניתן לקחת. דאגנו לחלק ארוחות לדיירים בדירותיהם. קנינו ציוד מיגון וחיטוי במיליוני שקלים וציידנו את הדיירים במסכות, אלכוה'ל וכדומה. ארגנו כוח אדם חליפי כמיטב יכולתנו. כשמספר עובדות ניקיון התגלו כנשאות קורונה ולא היה קל למצוא להן תחליף ורזי - הודעתי שאני מעדיף שיהיה קצת יותר מלוכלך ושכולם יישארו בחיים, מאשר שיהיה נקי ונצטרך ללכת להלוויות. הנחנו היטב את הצוותים על דרכי ההתנהלות החדשות. ניתחנו את המצב, קיימנו ישיבות מדי יום וקיבלנו החלטות תוך כדי תנועה. כשהיה צורך - דיברתי באופן אישי עם דיירים ועם משפחותיהם והסברתי את הרציונל שלנו".

לא תמיד זה היה ברור מאליו.

"נכון. היה חוסר התמודדות של המדינה עם הדבר הזה. הרגולטור לא תמיד היה החלטי ופעמים רבות היה אומר משהו על תקן המלצה ולא הוראה. אין הנחיות מפורשות. כל הזמן הם כתבו 'לשיקול דעתך'. הייתי צריך להסביר לבני משפחה שהיו חשופים להודעות פרויקטור הקורונה, פרופ' רוני גמזו, למה הוא מאפשר דברים ואני, כמנהל 'משען', לא מאפשר אותם אצלו".

ומאוחר יותר?

"כשגבולות הגזרה של הקורונה היו יותר ברורים, הסתגלנו לפי המגבלות. חלק מהדיירים במחלקות הסיעודיות קיבלו ביקורים בצורה ממוקדת ובהתאם להנחיות משרד הבריאות. בסגרים הכנסנו, בשלבים, אירועי תרבות בקפסולות ובהתאם לכללי התו הסגול. היו כאן הופעות של זמרים כיוהר כהן, שלומית אהרון ודורית ראובני. היה תענוג לראות את הדיירים רוקדים ושמחים בהופעה כשבחוץ כל התרבות משותקת. דאגנו גם לערוץ טלוויזיה במעגל סגור, משען TV, כך כשמתקיים אירוע תרבות - הדיירים לא חייבים להגיע אליו אלא יכולים לראות אותו בשידור חי. עכשיו, כשאנחנו כבר בטוב, מתארגן סיבוב חדש של אירועי תרבות, מהופעות של קרן פלס יהורם גאון ורמי קליינשטיין

מגפת הקורונה הביאה סערה על כל העסקים, אך כשמדובר בבתי דיור מוגן לאוכלוסייה המבוגרת - ברור שהאתגר משמעותי יותר ושכל טעות ניהולית יכולה לעלות בחיי אדם. כך זה כשאתה אחראי על מקום בו מאות קשישים נמצאים בקרבה בזמן שנגיף ויראלי קטלני משתולל ומדביק. את האתגר הזה נדרש לנהל עמרי כהן, מנכ"ל רשת הדיור המוגן הגדולה בישראל "משען". היום, כשכמעט כל דייריו מחוסנים וסופה של המגפה נראית באופק, הוא מודה ששנת הקורונה הייתה התקופה הקשה והמתישה בחייו. סיבה מרכזית לכך היא ספתח האירוע: הידבקות של 14 דיירים בתחילת המגפה, כשחוקיות הקורונה עוד לא הייתה ברורה.

"בתחילת מרץ 2020 עוד לא הייתה הגדרה למיגון אוכלוסייה בסיי- כון מהנגיף", אומר כהן. "14 דיירים מהמחלקה הסיעודית בבאר-שבע לא חשו בטוב, הועברו לבית חולים ונפטרו שם במהרה, עוד לפני שאפילו הספיקו להודיע למשפחות שהם מאושפזים. קשישים סיעודיים הם שברירים, במיוחד בריאותית, כך שלנגיף לקח מעט מאוד זמן לגבור עליהם. אפילו לא עשו לנפטרים ניתוח לאחר המוות כדי לוודא שאכן מדובר בקורונה. לנו, בשלב הזה, לא הייתה שום יכולת להתמודד עם הדבר הזה. רק ניסוי וטעיה. מיהרנו לקיים ישיבת הנהלה ולהתחיל להתכונן. 20 עובדים שלנו התגלו כחיוביים ונכנסו לבידוד. פתאום צוות טיפולי של אחיות, מטפלות ועובדות סוציאליות פשוט לא נמצא וגם אין אפשרות לגייס צוות חלופי.

"הייתה לנו בטן רכה", הוא מוסיף ומספר. "דיירים ומשפחות באו בדרישות ובבקשות. היו כאלו שטענו שאותם דיירים סיעודיים שנפטרו, נדבקו בגלל רשלנות הצוות שלנו - דבר שאין לו בסיס. כל אמצעי התקשורת היו עליי והייתי צריך להסביר דברים. עורך דין ידוע הגיש תביעה בשם כמה ממשפחות הנפטרים ובראיון בגלי צה"ל כינה את העובדים שלנו 'רוצחים'. לא פחות. תבענו אותו על הוצאת דיבה, הוא כבר שילם כמה אלפי שקלים בגין זה ושופטת מחקה את תביעתו. זה

עמרי כהן

מנכ"ל רשת הדיור המוגן "משען"

- בן 60, בזוגיות+4 ילדים, מתגורר ברמת-גן.
- חולה על כדורגל. נוסע לחו"ל פעם בשנה כדי לראות משי-חקים.
- אוהב לצפות בסדרות בטלוויזיה, למרות שאין לו הרבה זמן.
- אוהב מוזיקה ומחזיק מעצמו מבין בתחום.



צילום: אלדד רפאלי

“כשתחיל התחרות באספקת חשמל ללקוחות הפרטיים – אנחנו נהיה שם”

מנכ"ל "סופרגז" כפיר נבון סוקר את פעילותה של חברה בכל תחומי האנרגיה, מבטיח כי בכל אחד מהתחומים יציע שלל פתרונות והצעות ערך ללקוח וחותר לבסס את מעמדה של החברה בכל מישורי הפעילות: אספקה, מסחר, ייצור ופרויקטים של אנרגיה על כל צדדיה | אסף לבנון

“אני מאמין שמה שיבדל אותנו מהמתחרים זו גם העובדה שנהיה ספק של כל סוגי האנרגיה וגם שניתן את השירות הכי טוב בשוק”

רחוס ללקוחות עוד טרם הגיע אליהם הצינור. כך ניתן ללקוחות ביטחון אספקתי והם יודעים שגם אם ייקח זמן עד שיוחברו לצינור – הם בכל זאת ייהנו מגז טבעי רחוס.

“גם לתחבורה פרצנו דרך בתחום זה. גז טבעי לתחבורה הוא שוק שהתחיל לצמוח בשנתיים האחרונות. כבר היום אנחנו מתדלקים מעל ל-200 אוטובוסים וכמה עשרות משאיות אשפה מדי יום. אני סבור שמשרד האנרגיה צריך למצוא את הדרך לתת את התמיכה לחברות החלוקה ולדאוג לעבות את התשתית כך שהצינור יגיע לכל הלקוחות.

לשמור על אספקה רציפה ללקוחות

כמו אצל חברות, שנת הקורונה החלה אצל “סופרגז” עם הרבה מאוד אי ודאות. “הוצאנו כחמישית מהעובדים לחל”ת, אבל לאחר חודש החזרנו את כולם. מבחינה עסקית כמעט ולא הושפענו”, מס’ פר נבון. “התרחש קיזוז מעניין: מצד אחד המסעדות, בתי הקפה ובתי המלון היו סגורים ולכן לא צרכו גז, ומצד שני האזרחים היו הרבה יותר בבית, לא יצאו לאכול בחוץ, לא נסעו לחו”ל – אז גם ביטול יותר וכך הצריכה הביתית עלתה. שני הצדדים קיזזו אחד את השני מבחינה מסחרית. ההתמודדות המרכזית שלנו הייתה בכמה מישורים: איך ממשיכים לשמור על אספקה רציפה ללקוחות, איך ממשיכים לתת שירות בלי הפסקה, איך נכנסים לבתים של לקוחות כשהטכנאי מפחד להיכנס מהלקוח והלקוח מפחד להיכנס מהטכנאי. בכל זאת, אנחנו חברה שמבצעת 100,000 ביקורי בית מדי שנה. טכנאים שלנו נכנסו לבתים עם חליפות מיגון ולא היה קל להם לעבוד כך. מבחינת ניהול עובדי החברה, הצלחנו לשמור על קשר רציף באמצעות אירועים בזום, משלוחי צ’ופרים הביתה לעובדים ושאר המצאות מעניינות ויפות של מחלקת משאבי האנוש. לי אישית היה קשה שאני לא יכול לראות חלק גדול מהעובדים ולא יכול לעשות כנס מנהלים פרונטלי. אני שמח שחזרנו לנורמליות”.

הסולרית נכנסנו לפני שמונה שנים. ממש לאחרונה רכשנו שתי חברות סולאריות והתחלנו פרויקטים סולאריים חדשים. התחלנו לספק חשמל, כרגע כקו-גנרציה למפעלי תעשייה ומוסדות, אבל כשתתחיל התחרות באספקת החשמל ללקוחות הפרטיים – נהיה שם, כפי שנהיה בכל תחום אנרגטי. בכל אחד מהתחומים האלו נציע שלל פתרונות והצעות ערך טובות ללקוח. צרכן הקצה יבין ש’סופרגז’ זה ממש לא רק גז, אלא חברה אנרגיה אמיתית העוסקת באספקה, מסחר, ייצור ופרויקטים של אנרגיה על כל צדדיה”.

מה מוביל אתכם מהשחקנים האחרים בתחום? גז הוא כמו חשמל: מוצר שמבחינת הלקוח זהה, לא משנה מי היצרן ומי הספק שלו. “זה נכון שכך מסתכלים על הגז” – גז פחמני מעובה, המוכר כ’גז ביטול’. במקרה הזה החדשנות בתחום לא מגיעה מהמוצר אלא מהשירות. הלקוחות שלנו מקבלים שירות טוב ואדיב ויודעים שאנו דואגים לבטיחותם, לא פחות מהצורך שלהם לקבל אספקה רציפה. החדשנות שלנו בגז”מ היא בעיקר מאחורי הקלעים, במקומות להם הלקוח לא ער: ניטור מרחוק, דיגיטציה, מערכות בקרה משוכללות – שידועות לראות כל הזמן כמה גז יש במאגרים, מוני קריאה מר” חוק שנכנסים כעת לשוק וחדשנות בטיחותית, שמתעדכנת כל הזמן. אנחנו גם מנסים להכניס חדשנות שיווקית וכלים דיגיטליים נוספים שיתנו ללקוחות אפשרויות רבות יותר וחוויה הרבה יותר נוחה. אני מאמין שמה שיבדל אותנו מהמתחרים זו גם העובדה שנהיה ספק של כל סוגי האנרגיה וגם שניתן את השירות הכי טוב בשוק. שירות טוב שווה ללקוחות הרבה, מספיק כדי שהם לא יעברו למתחרה גם אם הוא קצת יותר זול. אני רוצה שבעלי המניות שלי ירוויחו ושגם הלקוח שלי ירוויח. הוא ישלם מחיר הוגן ויקבל את השירות הטוב ביותר”.

סופרגז פרצה דרך באספקת גז טבעי למגזרי התעשייה והתחבורה בישראל. עד כמה זה היה מאתגר? מה נדרש מצד המדינה כדי להגדיל את נגישות הגז הטבעי?

“אכן היינו פורצי דרך ומובילי שוק במובהק בתחום אספקת גז טבעי לתעשייה ולמוסדות. התחלנו עוד לפני שמאגר תמר חובר לר” ש. כתוצאה מכך אנחנו ספקית הגז הטבעי עם הכי הרבה לקוחות תעשייתיים ומוסדיים: מפעלים, תחנות סולאריות, בתי חולים ועוד. ההתחלה הייתה קשה מאוד. לקח זמן עד שהרגולציה התייצבה ועד שהי סתדר כל נושא רשות הגז, החקיקה ומכון התקנים. יצרנו את השוק הזה ביחד עם מוסדות המדינה, אבל התוצאה היא שהפכנו לא רק למובילי שוק, אלא למומחי גז טבעי ברמה העולמית. כדי לגשר על הפער בתי שיתיות בנינו מתקן ייחודי ומיוחד לזרימת גז טבעי, שמאפשר להביא גז

מנכ”ל “סופרגז” כפיר נבון הוא דוגמה למנהל שצמח מלמטה. לא חר שניהל פרויקטים ב”אלביט מערכות” הגיע ל”סופרגז”, שם התמנה לסמנכ”ל תפעול והנדסה. לאחר שבע שנים בתפקיד הוא קודם לראש הפירמידה. כיום הוא מעיד על אמיתותה של האימרה “דברים שרואים מכאן לא רואים משם”.

“כשאתה מתמנה למנכ”ל בחברה בה אתה כבר עובד, אתה עדיין נמצא באותו מקום, אבל פתאום תופס את הדברים אחרת”, מספר נבון, בעל תואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב מאוניברסיטת חיפה. “האתגרים משתנים, המחשבה משתנה, ההסתכלות נעשית ליותר אסטרטגית וארוכת טווח.

“היתרון הגדול של מינוי למנכ”ל בחברה בה כבר עבדת הוא שאתה כבר מכיר את האנשים ואת הביזנס בצורה עמוקה מאוד”, הוא מוסיף. “יש גם חיסרון: כולם מכירים אותך כמי שמילא את התפקיד הקודם ועכשיו אתה צריך להיתפס על-ידם כמנכ”ל. זה לא תמיד סוויץ’ קל לאנשים. לשמחתי, אני מרגיש שצלחתי את האתגר הזה בצורה די חלקה, כנראה בזכות היכרותי העמוקה ויחסיי הטובים עם העובדים עוד מקודם. אני חושב שהם שמחו שקיבלתי את המינוי הזה”.

חדשנות שיווקית וכלים דיגיטליים

החשיבה האסטרטגית שהוביל נבון הביאה את “סופרגז” למצב את עצמה כספק אנרגיה רב-תחומי ללקוח הסופי. גם כך מזמן לא מדובר בחברה שרק מספקת בלוגי גז לבתים, אלא גם בספקית גז טבעי, העור סקת גם באגירת חשמל ובהתייעלות אנרגטית. “סופרגז” הבינה שכדי לעמוד בקצב התחדשות טכנולוגיות האנרגיה ולהישאר רלוונטית, עליה להפוך לספק אנרגיה רב תחומי, כאשר המעבר לבעלות אלקו נתן דחיפה גדולה לכיוון, והאיץ את הכניסה לעולמות האנרגיה המתחדשת. “בעשור האחרון התחלנו לספק גז טבעי, לבצע פרויקטים סולאריים ולעסוק בתחומי אנרגיה חדשים – ושם התחילה המחשבה ונולדה פריצת הדרך. בסופו של דבר זה תואם את מה שקורה במשק האנרגיה בישראל”, אומר נבון. “אנרגיה היא לחם חוקינו עוד משנות ה-50 של המאה הקודמת, גז טבעי אנחנו מספקים כבר עשור ולתחום האנרגיה

כפיר נבון, מנכ”ל “סופרגז”

- בן 51, נשוי+3, מתגורר באלון הגליל.
- טייס קרב (מיל).



צילום: אור קפלן

”הקורונה גרמה לנו להבין שככל שנגיב מהר יותר – כך נוכל לקטוף פירות עסקיים מהר יותר”

כבר 60 שנה שחברת “סופרגום” מייצרת מוצרי גומי ופלסטיק, אך בתקופת הקורונה היא התגלתה מחדש לאחר שהצליחה להקים במהירות שיא קווי ייצור חדשים למוצרי מיגון עורי ונשימתי. המנכ”ל יניב חדד מבהיר כי קווי המוצרים החדשים ימשיכו לעבוד לצד קווי הליבה הוותיקים | אסף לבנון

”העובדה שיצרנו לעצמנו מגרש משחקים חדש בתחום של מוצרים לתעשיית הבריאות נתן לנו את אורך הנשימה הדרוש לעבור את התקופה הזאת – לא רק בהשרדות, אלא בצמיחה בקצב מהיר”

להבטיח רצף תפקודי מלא

אלמנט נוסף ששיחק לטובתה של “סופרגום” הוא הכנתם של לקוחות ישראליים שבעיות משבר – פחות ניתן לסמוך על יבוא. לחברה הגיעו לקוחות חדשים שסיפרו שעד היום קנו מוצרי גומי מסין ומטורקיה, אך כעת אין משלוחים ועליהם לקנות מישראל. “הרבה חברות כאלו הבינו שעדיף להן לשלם קצת יותר, אבל להבטיח רצף תפקודי מלא ועברו להזמין מוצרים מאיתנו. אני קורא לזה ‘השיבה מסין’”, אומר חדד. “כשהם עשו את החשבון הכללי של עלות ההיתקעות מול הספקים הסינים – הם הבינו שזה לא משתלם יותר לעבוד מולם. פתאום הם מוצאים עצמם עומדים בתור אחרי לקוחות ממדינות אחרות. כך הגענו למצב בו אנחנו גם מייצרים ומספקים קו חדש לגמרי של מוצרים בהם לא עסקנו קודם וגם מרחיבים את הפעילות בתחומי הליבה שלנו, כדי לשרת ללקוחות שבעבר בכלל לא דיברו איתנו, כי תפסו אותנו כיקרים ביחס לשוק הסיני. היום הם מבינים שבשקלול כל הפרמטרים – אנחנו אטרקטיביים במחיר ובאיכות”.

אז לא עברתם להתמקד רק בשוק הרפואי.

“בפירוש לא. אמנם התרחבנו לתחומים חדשים, אבל דאגנו לוודא שפ” עילויות הליבה שלנו בתחום הגומי והפלסטיק לא ייפגעו ואף ימשיכו לגדול. אנחנו מייצרים גומי ופלסטיק במשך 60 שנה ונמשיך בכך. העזרים הרפואיים לא יבואו במקום, אלא בנוסף. אנחנו נמצאים לקראת סוף תהליכי פיתוח של מסכות, מנשמים, מפוחים ומוצרי מיגון מגומי ומסיליקון עבור השוק הרפואי וממשיכים לייצר מיליוני חלוקים חד-פעמיים. ‘סופרגום’ היטיבה לנצל את היכולות המקצועיות והטכניות רבות השנים להקמת קווי כפפות ניטריל ומוצרים נוספים. ‘סופרגום’ נמצאת כיום במקום אחר לגמרי מבחינת היקפי הפעילות ומבחינת מגוון תחומי העיסוק. הפעילות שלנו הוכפלה בשנה אחת. בשורה התחתונה, לקחנו את מה שנראה ברבעון הראשון של 2020 כסוג של איום, יצאנו איתו למתקפה והפכנו אותו להזדמנות”.

שהתכנס בכל בוקר וערב, ניהל את האירוע וסגר את כל הפינות: הכנת תשתיות – כולל בניית מתפרה מאפס, הזמנת מכונות ייצור למסכות, מיקומן ושיחות זום עם יצרן המכונות בסין, שמערכן מתי הן יהיו מור כנות לשליחה. כשהמכונות היו מוכנות חכרנו מטוס צ’רטר ודאגנו לחברת הובילה שתעמיס אותן על המטוס בסין, תפרוק אותן בארץ ותשנע אותן אלינו. אני זוכר איך עקבנו בווידיאו אחר המשלוח כשהוא מגיע לשרה. מכאן הדרך לפעילות ייצור הייתה קצרה. משרד הבריאות ומשרד הביטחון השתאו מהמסוגלות הזאת. אף אחד לא ציפה שנקים קווים מהר כל כך. עשינו זאת מתחושה של שליחות כאזרחי המדינה ועברנו מסביב לשעון במטרה לעמוד במשימה”.

אתגר אי הוודאות

סופרגום היא קבוצת חברות המפעילה את אחד מהאתרים הגדולים בישראל לייצור מוצרי גומי, פלסטיק, אטימה, מיגון נשימה ואב”כ. לצד פעילות זו מייצגת החברה חברות בינ”ל מעולמות הגומי, האטימה והבידוד. לקוחותיה כוללים יצרנים מובילים מרחבי העולם, ביניהם חברות מובילות מתעשיות הביטחון, הרכב, הייצור הכימי, המים, התשתיות, הרפואה, התעופה והחלל. לרברי חדד, סופרגום היא חברה תעשייתית עם מגוון יכולות הנדסיות רחב שיודעת להתאים ולבנות קווי ייצור ייעודיים ללקוחות.

חדד הגיע לחברה לאחר 28 שנות שירות בצה”ל, ממנו פרש בדרגת אל”מ. הוא בעל תואר ראשון בהנדסת מכונות ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב. לאחר שנה בתפקיד ניהולי ב”סופרגום” מונה למנכ”ל הקבוצה, תפקיד בו הוא מכהן בשלוש השנים האחרונות. לדבריו, אתגר הניהול המרכזי בתקופת הקורונה היה לנהל אנשים מרחוק.

“אתגר משמעותי נוסף היה אי הוודאות. אתה לא יודע מתי זה ייגמר והלקוחות יחזרו להזמין. זה יצר סוגיות בקבלת החלטות: האם להזמין חומרי גלם או שאין צורך כרגע? האם לדאוג למספר עובדים מספיק לייצור בהיקף מלא או רק בהיקף חלקי? והאם בהיקף חלקי החברה תמשיך להיות רווחית? לשמחתנו, העובדה שיצרנו לעצמנו מגרש משחקים חדש בתחום מוצרים לתעשיית הבריאות נתן לנו את אורך הנשימה הדרוש לעבור את התקופה הזאת – לא רק בהשרדות, אלא בצמיחה בקצב מהיר. מה שעמד ליזכותנו זה היכולת לקבל החלטות במהירות. להקים קו או לא, להביא ציוד כזה או אחר – קיבלנו החלטה תוך שעות. הקורונה גרמה לנו להבין שככל שנגיב מהר יותר – כך נוכל לקטוף פירות עסקיים מהר יותר”.

מגפת הקורונה ייצרה אימפקט שונה לחברות שונות. יש כאלו שני-זוקו ממנה קשות. יש כאלו שהצליחו להחזיק את הראש מעל המים במהלך הסערה ולסיים את שנת המגפה עם מאזן כספי דומה לרגיל. ויש כאלו עליהן ניתן לומר שהצליחו להרוויח ממנה. חברת “סופרגום”, המתמחה בייצור מוצרי פלסטיק וגומי, שייכת לקטגוריה השלישית. הקורונה העמידה בפניה מבחן אמיתי, כזה שאם צולחים אותו לא רק שמרוויחים יותר באופן זמני – אלא מתרחבים ומתפתחים בצורה שמי שרתת את החברה גם בעתיד, כיום שאחרי המגפה.

“בתחילת הקורונה נוצרה לנו בעיה”, נזכר יניב חדד, מנכ”ל קבוצת “סופרגום”. “כשהיא התחילה להרים את הראש זיהינו שהלקוחות הק” בועים שלנו – גם בשוק המקומי וגם בשוק הבינ”ל – מתחילים להרמים מנועים. לקוחות רבים הודיעו על הקטנת פעילות, מה שהיווה פוט-נציאל נזק משמעותי עבורנו. אבל אז קרה דבר נוסף: מטבע הדברים גדלו מאוד הביקושים למוצרי מיגון לצוותים רפואיים ולאזרחים. אחת מחברות הקבוצה עוסקת במוצרי מיגון עורי ונשימתי – כך שהיה אך טבעי שנתמקד בשלב זה בנשימה הזאת וגם נתרחב לחלקים בתחום הבריאות בהם לא היינו פעילים. המדינה הוציאה קול קורא לסיוע בייצור מוצרים כאלו ומיהרנו להרים את הכפפה ולהודיע שנשמח לסייע בכל הדרוש, למרות שלא מדובר בתחומי הליבה שלנו. החלטנו להקים קווי ייצור למסכות תלת-שכבתיות – בהן היה מחסור חמור בקרב הצוותים הרפואיים – ולחלוקים חד-פעמיים, עוד מוצר שזיהינו ביקוש עד עברו. התבקשנו להתחיל לייצר תוך חודשיים והספקנו להפעיל את הקווים תוך חודש אחד בלבד, עם מטרה לספק 60 מיליון מסכות לשוק הרפואי ועוד מיליוני חלוקים”.

איך הצלחתם להגיע לשלב הייצור מהר כל כך?

“זה באמת לא היה פשוט, כי מלבד תקופת המגפה והסגרים היה גם חול המועד פסח. התייחסנו לזה כאל מבצע צבאי. הוקם צוות משימה

אל”מ (מיל.) יניב חדד

מנכ”ל קבוצת “סופרגום”

בן 51, נשוי+3, מתגורר בראשל”צ.

- שירת 28 שנים בצה”ל.
- אוהד מכבי תל-אביב בכדורגל, בעל מנוי קבוע.

”האתגר הניהולי המרכזי: לנהל מישראל מערכת גדולה העוסקת בנכסים בעולם”

עם כ-60 פרויקטים בינ”ל בתחומי התיירות, המלונאות, הנופש, המסחר והמגורים, מגרמניה ועד זנזיבר, איש הנדל”ן איציק דהן בנה מכונה משומנת של ייזום, רכישה והשכרת נכסים. בריאיון עימו הוא מספר על האתגר בניהול חברה גלובלית מישראל ועל ההשפעות של הקורונה ומסביר מדוע קיבל החלטה אסטרטגית לעבור לייזום נדל”ן בחו”ל ולא בארץ | אסף לבנון

בשנה הבאה יחוג איציק דהן 25 שנים לכניסתו לשוק הנדל”ן. עם זאת, הוא יחוג או רק 20 שנות פעילות בו. איך זה משתלב? “התחלה שלי הייתה צנועה”, נזכר היום. “נכנסתי לתחום הייזום ב-1997 והתחלתי לייזם פרויקטים למגורים. בניתי במקומות באזור המרכז כתל-אביב, יפו, באר יעקב, כפר יונה, ראש העין ועפולה, בהיקף כולל של כמה מאות יחידות דיור. ההיענות הייתה טובה, והצלחה הייתה מהירה ושנתיים לאחר ההתחלה כבר התרחבתי לבנייה בקפריסין. ב-2003 הוספתי לזה בנייה בבולגריה. ואז, ב-2010 השתנה אצלי הכל. עברתי משכר משפחתי ובעקבותיו הרגשתי שאני פשוט חייב הפסקה כדי לנקות את הראש, לחשוב ולהבין מה אני רוצה מעצמי הלאה. כשיצאתי להפסקה הזאת לא שיערתי שהיא תיקח חמש שנים, אבל כך היה. במהלכה עשיתי דברים אחרים והתחברתי לעצמי. בסוף 2014 הרגשתי שההפסקה הספיקה לי ומיצתה את עצמה. עשיתי חושבים וניסיתי להבין מה נכון בשבילי, מה הלאה. הרגשתי את הרעב לעולם הנדל”ן ואת הרצון לעשות את מה שאני טוב בו. החלטתי לחזור לתחום”.



צילום: איתן טל

איציק דהן

- בן 53, גרוש+3, מתגורר בהרצליה, בעל תואר ראשון בכלכלה ומינהל עסקים מאוניברסיטת חיפה.
- רוקד כלהקת מחול מגיל 13.
- מנגן בגיטרה, פסנתר ותופים.
- כתב 16 ספרי פרווה.
- פעיל בתרומה לילדים עם צרכים מיוחדים.

להפתעתו של דהן, הוא גילה שוק שהשתנה בהיעדרו. “שוק הנדל”ן הישראלי הפך לביצה עם תחרות עזה, מלחמות, אינטריגות ושאר לכלוכים שלא התאימו בחו”ל ולא בארץ. מאז אני יוזם ומוכר רק באירופה. השקת הכיוון החדש של החברה נעשתה בפרויקט בדרום ספרד, באזור קוסטה דל סול. משם התרחבנו לפעילות בליסבון ובפורטו שבפורטוגל. עם הזמן הגענו גם לגרמניה, בה אנחנו פעילים מאוד בעיקר במזרח של המדינה, באזורי סקסוניה וברנדנבורג. כיום אנחנו יוזמים הרבה גם בקפריסין, יוון וזנזיבר. האחרונה אמנם לא באירופה אלא במזרח אפריקה, אך יש בה הודמנויות נדל”ניות מרשימות”.

מספקים רמת ביטחון גבוהה לישראלים

ל’קאסה קפיטל’ שני סוגי פעילויות. בראשונה רוכשת החברה נכסים בחו”ל, משכירה אותם ומוכרת אותם ברווח. בשנייה היא משכירה לתקופות ארוכות נכסים השייכים לה. לחברה צוות ניהול ישראלי של עשרה אנשים, הכולל דמויות בעלות ניסיון רב במגוון תחומי נדל”ן: מניב, תכנון, משפט, ייזום וניהול פרויקטים. שאר עובדי החברה - כ-200 במספר - הם פריילנסרים שעוברים ממוטות קטנים יותר שלה במדינות אירופה השונות. “קאסה קפיטל” מחזיקה היום כ-60 פרויקטים בין-לאומיים בתחום התיירות, המלונאות, הנופש, המסחר והמגורים. בחלק מהעסקאות לוקחים איתה חלק שותפים אסטרטגיים שביכולתם להשלים אותה. “אם זה בטעם של הון שחסר או חיבורים כאלו ואחרים לבנקים ולעורר גופים גדולים, כלקוחות או כשותפים בפרויקט”, מסביר דהן.

ספר על פרויקטים בולטים שיקאסה קפיטל” משווקת כיום.

“אנחנו מקימים בנוזיבר ריוורט של 90 יחידות נופש על חוף פרטי. זה פרויקט שגם יילב שטחי מסחר אנחנו חתומים עם חברה מקומית שם, שהשכירה מראש את כל היחידות לתקופה של עשר שנים. זה פרויקט שהולך לשנות את פני האזור. בלודו’ שבפולין אנחנו יוזמים פרויקט משולב שיכלול בית אבות, בית מלון ופקולטה ללימודי מקצועות הרפואה, כולל מעונות סטודנטים. למעשה, זה פרויקט של ארבעה מבנים שונים. הוא נחשב לפרויקט אסטרטגי בעיר, נתמך על-ידי העירייה וצפוי גם כן להיות מושכר לתקופה ארוכה מראש”.

מה ההבדל בין לבנות בארץ ללבנות בחו”ל?

“בעיקר הרגולציה, שבארץ כבדה הרבה יותר. בחו”ל המערכת עובדת מהר יותר ואם אתה בא מסודר ומאורגן - הפרויקט רץ באופן שוטף ולא נתקע לך, כמו שלצערי קורה רבות בישראל. בשנים האחרונות נעשו כאן שינויים גדולים בעניין הזה, אבל המערכת בארץ עדיין כבדה מדי ותקועה בתהליכים שנקבעו בתקופה העות’מאנית. פקידים רבים ושונים נדרשים לאישור כל שלבי התהליך, זה מעכב אותם, מפחית את הכדאיות ויוצר בעיות כלכליות”.

איך משכנעים ישראלים לקנות נדל”ן בחו”ל?

“ב’קאסה קפיטל’ הצלחנו לייצר מודלים המספקים רמת ביטחון שלא יכולה להשאיר אצל הקונה ספק כלשהו. כשאנחנו מוכרים ללקוח זירה קיימת - העובי דה שהיא כבר עומדת ואינה רק תכנון על הנייר, מרגיעה ומשקיטה את חששותיו. אם מדובר בפרויקט בנייה בו עדיין לא ניתן לראות את הנכס - צריך לבנות אמון בין שני הצדדים. אנחנו מספקים את כל האינדיקציות שניתן: מיקום, תכנון הנכס, שרטוטים, שווי מוערך לאחר האכלוס וכדומה. אם יש לנו פרויקט

»



”כשאתה מקיף את עצמך באנשים מקצועיים, בעלי ניסיון, שמכירים את המערכת ואת כל רזי המקצוע, ומשלב אותם יחד כמו כלים שלובים במכונה שבנית - כל אחד נותן את החלק שלו וכולם ביחד מקדמים את העסק קדימה ומאפשרים לו להגשים את מטרותיו”

פרוייקט בנוזיבר KIWENGWA חוף ים פרטי, פרוייקט 90 יחיד על קרקע של 13 דונם | הרמיות: משה כץ, אדריכל

בנייה שמיועד למכירה לחברות גדולות – נציגים שלה מגיעים במיוחד למקום, רואים, בודקים ומכירים את הסביבה – ואז קל להן להסכים. באופן כללי, כשמדובר בישראלים, 'פה לאוזן' משחק תפקיד משמעותי. לקוחות חדשים מגיעים אלינו בעקבות לקוחות קודמים ומרוצים. הם שמעו על חווייתם הטובה ורוצים אותה גם כן. יש אפילו כאלו שרכשו דרכנו נכסים בכמה סבבים".

אילו אתגרים מרכזיים ניצבים בפני העסק?

"האתגר הגדול הוא לנהל מערכת גדולה בישראל העוסקת, רוכה ככולה, בנכסים באירופה. בשל המרחק, אי-אפשר לראות ולחוש את הסביבה וגם לא לברוק את הנכסים בצורה שוטפת. כמובן שיש גם את נושא הברלי התרבות והשפה. לא רק שגרמני שונה מאוד במנטליות שלו מישראלי, הוא גם רואה אחרת מהו גודל סביר לדירה, איך היא אמורה להיות, ואפילו מה סוג הבנייה האופטימלית עבורה. לייצר גשר בין כל הדברים האלו יכול להיות תהליך ארוך. צריך למצוא בארץ ובחו"ל גורמים שאתה סומך עליהם, כאלו שידעו לייק את המסר שלך ולהי עביר אותו הלאה. לא תמיד קל למצוא אנשים כאלו, אבל בסך הכל אני חושב שבמהלך שנות העבודה שלנו אנחנו מדייקים את זה יותר ויותר".

כדור גולף כקמע

כמי שעוסק בתחום הנדל"ן זמן רב כל כך וגרדש במסגרת עבודתו להסתובב רבות בעולם, מחזיק דהן בשלל חוויות וסיפורים מסקרנים. חלקם ברמה הקרוייוית, אך חלקם כאלו שהשפיעו עמוקות על ראייתו האנושית, הרוחנית והעסקית. "ישבתי פעם לארוחת בוקר במסעדה על חוף הים באספונה, ספרד", הוא מספר את המבנו ביותר שבחם. "בשלב כלשהו שמתי לב לאיש מבוזר שראה כמסתכל עליי. כשקלט את מבטי הוא סימן לי לגשת אליו. כשניגשתי, שאל אם הוא יכול להזמין אותי לארוחת בוקר. לא הבנתי על מה ולמה – אבל הסכמתי. כשהתיישבנו והתחלנו לדבר הוא סיפר שהוא איש עסקים המתעסק בסחרות ובנדל"ן. גלגלנו שיהיה על עסקים ובסופה הוא ביקש ממני להתללות אליו למי כניתינו. שם הוא פתח את הרכב, הוציא ממנו כדור גולף ונתן לי אותו. אזור אספונה מלא במגרשי גולף ומגיעים אליו שחקנים רבים, אבל אני דווקא לא שחקן גולף. גם לא הבנתי למה הוא מעוניין לתת לי כדור. אם אני משחק גולף – סביר להניח שיש לי משלי. כשהסברתי לו שאני לא משחק גולף הוא אמר: 'אני יודע. הכדור הזה לא בשביל משחק, אלא בשביל מול'. שמעתי על כל מיני קמעות, אבל על כדור גולף כקמע – טרם. בכל זאת, לשם הנימוס לקחתי את הכדור ואמרתי לו תודה רבה. 'טבח יש לו מפעל לכדורי גולף, חשבתי לעצמי כמו ישראלי סקפטי טיפוס'. נכנסתי לרכב שלי, הנחתי בו את כדור הגולף, נסעתי ושכחתי מזה מהה. באותו הערב קיבלתי טלפון ממכר ותני, 'יהודי עשיר ממרוקו. הוא רצה לסגור איתי עסקת נדל"ן בדיקה גדול מאוד בעיר מראבלה שבקוטסט דל סול. מאותו יום הפכתי לפחות סקפטי. הבנתי שאתן לי את כדור הגולף עשה סוג של מהלך נוסח 'תעביר את זה הלאה'. הוא ויהה בי פוטנציאל שלא מומש במלואו. באותה התקופה קרו דברים בחיי האישיים שעצרו אותי מעט. הרגשתי שמתן הקמע הזה הוא מעין המחשה פיזית לכך שרלתות עומדות להיפתח. מאז גם אני נוהג באותה השיטה". כשאני מזהה מישהו שאני מרגיש שהוא נמצא בזמן טוב לעשות איתו ביחד משהו מעניין' או שהוא יכול לעשות בעצמו משהו מעניין – אני מעניק לו הבאה כדור גולף.

"שנה לאחר מכן פגשתי יהודי שווייצרי שהוא אחד מבעלי קבוצת ישראלי קנדה', בית להשקעות בנדל"ן העוסק בכיום, ביצוע והשבחה של נכסים בארץ ובעולם", הוא מוסיף ומספר. "הוא היה איש עשיר מאוד שעשה את הונו בברזל". הוא אימץ אותי כבן, הודריך אותי, ליי מד אותי תהליכי עבודה של עסקאות בדיקפים גדולים מאוד ולויהו אותו בבנייה. זכיתי להרבה שעות איתו, בהן למדתי ממנו המון. הוא גם הכניס אותי לקשרים בינ"ל עם יהודים עשירים מקהילות העולם ועם גופים ציבוריים מוז בנקים, חברות, גדולות, קרנות. כך קיבלתי הורמנויות לעשות עסקים גדולים ובינ"ל, שזה חלק ניכר ממה שאני עושה כיום. בזכות כל מה שלמדתי ממנו הצלחתי ליצור קשר הדוק עם גופים משמעותיים בתחום הנדל"ן העולמי וכעת אנחנו בתהליכי בדיקה להקמת פרויקטים גדולים במקומות שונים בעולם".

מה למדת במהלך כל שנותיך בתחום הנדל"ן?

"קורם כל, למדת את תהליך הלמידה: מפרויקט לפרויקט, מעסקה לעסקה, ממכירה למכירה אנחנו כל הזמן למדים מה עשינו פחות טוב

ומשרדיים את העבודה כך שתתבצע להבא בצורה הטובה והמרויקת ביותר שניתן. בשנים האחרונות למדתי שלא צריך לפחד להיכנס לעסקאות מורכבות מהרגיל – בתנאי שיש לי את הכלים והאנשים שמסוגלים להתמודד ולנצח את כל הקשיים הפוטנציאליים שלהן. אם אנחנו יודעים להתמודד עם ההיתכנות הגרועה ביותר – נצליח בעסקה הזאת. אחת התובנות המרכזיות אליהן הגעתי היא לעשות את מה שאתה טוב בו ועבור מה שפחות – לקחת שירותים חיצוניים. לא צריך לנסות להילחם נגד הכל בעצמך. קח אנשי מקצוע מהטובים ביותר, אל תתפשר על המקצועיות גם אם מחירה גבוה – ותגיע לתוצאות הטובות ביותר. המחיר של החובכנות יהיה בסופו של דבר גבוה יותר. כשאתה מקיף את עצמך באנשים מקצועיים, בעלי ניסיון, כאלו שמכירים את המערכת ואת כל רזי המקצוע ומשלב אותם יחד כמו כלים שלובים במכונה שבנית – כל אחד נוטן את החלק שלו וכולם ביחד מקרמים את העסק קרימה ומאפשרים לו להגשים את מטרותיו. לצד זה, חשוב להוסיף אנשים צעירים שיש להם פחות ניסיון, אבל הם באים עם אנר רגיות שחשוב להכניס לתוך המערכת. האנרגיות האלו יתרמו לעסק ואת הבוסר של הצעירים ניתן להבשיל בעזרת לימוד וחניכה שיהפוך גם אותם לאנשי מקצוע מהשורה הראשונה עם הזמן".

למדת מטעויות?

"מטעויות שעשיתי בעבר הבנתי שצריך להיזהר כמו מאש מתרבות הסמוך הישראלית, שמביאה לעיגול פינות. פעם הייתי סוגר דברים מבלי להיכנס לפרטי פרטים. חשבתי שכולם חושבים כמוני וטובים וישרים כמוני ולקח לי זמן להבין שלא תמיד כך המצב ובמקרים בהם הוא אינו כזה – סגירה כללית יכולה להביא צרות. לפעמים זה לא בגלל נבולוליות של הצד השני, אלא פשוט כי כל אחד מבין את הדברים בצורה אחרת. כיום, כדי להימנע מחיכוכים מיותרים, אני מקפיד לסגור כל דיל בצורה הרמטית, כך שלא ייתכנו מחלוקות שלאחר חתימה. אני קורא לזה 'עיקרון האיש המת': אם מחר פתאום לא אהיה – כל מי שייכנס לנעליי יוכל לראות את כל הפרטים ולהבין כל אחד ואחד מהם, מכיוון שהם סגורים באופן הכי ברור ופרטני. סדר מנצח תמיד מלבד הניסיון, גם אותו יהודי שווייצרי עליו סיפרתי לימד אותי המון על ניהול, ארגון ומקצוענות. אחד הדברים שלמדתי ממנו זה לא לרוץ



פרוייקט בזוניבר KIWENGWA חוף ים פרטי, פרוייקט 90 ש"ד על קרקע של 13 דונם | הדמיות: משה כץ, אדריכל



תמונה שלישית פרוייקט בקפריסין הצפונית LAPTA 32 וילות על המים

מהר מדי. לכל דבר יש את הזמן שלו וצריך לתכנן אותו ברקדנות. גם אם זה לוקח הרבה זמן – זה מביא לתוצאות טובות. לא שזה כזה נורא לטעות לעתים, לפעמים זה אפילו טוב – אם אתה לוקח את זה למקום של הפגמת הטעות ולמידה ממנה. רק צריך להיות זהיר שזו לא תהיה טעות בסדר גודל שיכול לחסל אותך".

ביצד השפיעה שנת הקורונה על העסק?

"היא העמידה אותנו במספר אתגרים. לא יכולנו להגיע למשרד ולפגוש אנשים, ומבחינתי זו הדרך בה"א היריעה לעשות עסקים עם לקוחות. כמו כולם בתקופה הזאת, נאלצתי לעבור לפגישות בזום. רוב הזמן לא יכולנו להגיע למדינות האירופאיות בהן אנו עובדים, לפגוש את האנשים שלנו שם ולראות מה קורה באתרי הבנייה. בחלק מה מקרים זה התאפשר ובאמת יצאנו, אבל זה היה יותר נקודתי מאשר שוטף. מהבחינה הניהולית נדרשנו לייצר מנגנון של תורנויות. היו כאלו שעברו במשרד ובמקביל כאלו שעברו מהבית – וכשהיה צריך היו חילופים. היה חשוב לי לא לפטר אף אחד מהעובדים. מקצועני נדל"ן כאלו לא קל למצוא ודאגתי שלא רק שיישארו – אלא שרמת השכר שלהם תישמר כך נהגתי גם עם העובדים שלנו בחו"ל, למרות שהם פריילנסרים.

"ההפתעה הייתה שלא ירדנו בפעילות. למעשה – קצת עלינו. ההס" בר שלי הוא שבתקופת הקורונה היו לא מעט אנשים שהכנסתם לא נפי געה והמצב הייחודי גרם להם לחשוב בכיוון של השקעה, בפרט כשהם ראו סביבם שגם אדם עם עבודה טובה ומכניסה יכול לפתע להיות מוצא לחל"ת – מה שישאיר אותו ללא הכנסה. להם זה לא קרה, אבל הם הבינו שזה יכול לקרות ושבמצב כזה טוב שתהיה הכנסה פאסיבית – כמו דמי שכירות מנסכ. לרבים גם היה הרבה יותר זמן פנוי, כי כולם היו כל הזמן בבית, אז זו הייתה הורמנות טובה להתניע מחשבה על השקעה שכבר ישבה אצלם בראש, אבל קורם לכן לא היה זמן לעשות איתה משהו. הרגשנו שמגיעים אלינו מתעניינים במצב בשל מהרגיל. חלקם אחרי הקנייה אף הביאו אלינו חברים שלהם כלקוחות נוספים".

"קאסה קפיטל" מעולם לא פרסמה. זו גישה חריגה בתחום הנדל"ן. למה נקמת בה?

"מכמה סיבות. שוק הנדל"ן הוא תחרותי מאוד וכדי לייצר בו פרי סוס אפקטיבי צריך להשקיע הרבה מאור ועל הדרך זה מכניס אותך לביצה של מלחמות עם מתחרים – מה שאני לא אוהב. תחרות היא דבר בריא מאוד, אבל כשלא שמורים על פאסון – וזה משהו שכיה בשוק המקומי – יכולים להגיע למקומות לא טובים. לפעמים אני שומע קרי לגות מדברים מאחורי הגב על קולגות אחרים ומקטינים אותם ממקום של תחרות ואגו. אני לא חושב שהאדרה עצמית על חשבון האחר היא דבר נכון. אם אתה באמת טוב כמו שאתה טוען – תמכור באמצעות עצמך, לא באמצעות הקטנת המתחרים. ממני אף פעם לא תשמע הילה רעה על מתחרה. סיבה נוספת שאני לא מפרסם היא שאני דוגל במכירה דרך גניעה באנשים, לא דרך מסך או נייר מורפט. להניע אלינו הם מגיעים – כי צברנו מוניטין וכפי שציננתי חלק ניכר מהלקוחות מגיעים דרך 'חבר מביא חבר'. או כשהם מגיעים אליי לפגישה פרונטלית, אני יכול להבין ולוודא היטב מה כל לקוח רוצה, למה הוא מכון ולהתאים לו פרויקט ספציפי שנכון לו, במקום לנסות לשכנע אותו להשקיע בפרויקט מסוים שלנו שהוא ראה באיוו פרסומת ואולי בכלל לא נכון ספציפית עבורו. ייתכן שהתקציב שלו לא מתאים לפרויקט הזה וללכת עליו עלול לגרום לו בעיה בתורים המזומנים. אני מעדיף לפתור הכל מראש וכך למנוע מקרים בהם הבעיה של הלקוח הופכת לבעיה שלנו. חשוב לי להיות מקצועי ולשלוט באופן אישי בתהליך המכירה של כל לקוח כדי שהכל יתנהל נכון. אז כן, נקטה בעמדה הזאת ובשיטה הזאת של הימנעות מפרסום מגבילה אותנו בכמות המכירות, אבל אנחנו לאו דווקא מחפשים למכור בכמויות גדולות – ואז אולי לאבד שליטה על מה שחשוב לנו. אני מעדיף למכור פחות, להכיר אישית כל לקוח, לוודא שהוא מבין מה הוא קונה, למה הוא קונה ומה המשמעות של זה".

לסיום, ספר קצת על מה שאתה עושה מחוץ לשעות העבודה.

"אני אדם יצירתי ומשתלל לפנות זמן לכתיבה ולנגינה. אני גם פעיל מאוד בעזרה לקהילה ותורם לקהילה האוטיסטית ולעמותות 'גורד' לים במדים'. אני משתדל גם לגייס קולגות שלי לפעילות. יחד אנחנו מסייעים למשפחות חלשות – בקטע כלכלי וייעוצי. בכל שבוע אני תורם שני מפגשי התגרבות לאנשים שרוצים להתייצץ ולקבל סיוע והדרכה איך לנהל את החיים. אפשר לומר שזה סוג של קואצ'ינג. חוץ מזה, בתקופת הקורונה נרתמנו לתרום טאבלטים לילדים וכיום אנחנו תומכים בהקמה של חוות סוסים טיפולית".

טיפים למשקיעי נדל"ן בחו"ל

- עדיף לקנות נכסים בחו"ל שהם במרחק הגעה מישראל ולא כאלו רחוקים מדי, שקשה להגיע אליהם לראות את הנכס.

- להתחבר לחברה/זימים עם ניסיון רב ועם אנשי מקצוע טובים.

- להתייעץ עם אנשים חיצוניים שמי כירים את המערכת: עורכי דין, רואי חשבון ומומחי נדל"ן, שיוכלו לתת חוות דעת אובייקטיבית על העסקה והנחיות שונות.

- קל יותר ועדיף לקנות נכס מוכן מאשר נכס בבנייה. עדיף משהו שכבר אפישר לראות על פני מה שלא ברור איך ייראה כמוצר מוגמרה

- אם לא הבנת משהו – אל תתבייש לשאול. אם היום לא רוצה להסביר – אל תקנה. חשוב שיהיו לך את כל הפרטים, כי פרט אחד קטן שלא הכרת יכול לשנות את כל פני העסקה. לא להתום על העסקה עד שלא מכינים ב-100% את הכל: מה קונים, מהי התחשואה המוערכת, כמה משלמים ומהן משמעותות המיסוי והמשפט.

- תמיד טוב לבקש חלוצות מלקוחות קודמים של היום. אין משהו אמין יותר ממי שכבר חווה את החוויה וכעת ממליץ עליה.

היזם הסדרתי הוא גם מנהל

טכנולוגיית בינה מלאכותית להשקעות, אספקת כוח אדם איכותי להיי-טק, ייעול תהליכי עבודה לצוותי פיתוח ופלטפורמה לארנק דיגיטלי. היזם ואיש העסקים אדי כץ, שעומד מאחורי פיתוחים אלה ואחרים, מתמחה בזיהוי בעיות ויצירת פתרונות. לאחרונה הקים חברת אחזקות בשם Group107 שתייצר קורת גג למיזמים ועל הדרך משווק לנו את שיטות הניהול שפיתח | אסף לבנון



צילום: גיא ירוסלבסקי

“אנחנו אוהבים לקדם עובדים מבפנים. כך העובדים יודעים שיש להם לאן להתקדם ולראיה - יותר ממחצית מהשדרה הניהולית שלנו צמחה מתוך הארגון. חוץ מזה, אנחנו מיישמים מדיניות דלת פתוחה: כל עובד וכל מנהל יכול לפנות אלינו כל הזמן ולקבל הכוונה ועצה”

אילו כלים ניהוליים וגישות ניהוליות אתה מוצא יעילים ליישום מטרותיך?

“פיתחנו את ‘אשלי’, מערכת בינה מלאכותית ולמידת מכונה שיודעת לנטר את משימות צוותי הפיתוח בארגון ולייעל משימות על-ידי הקצאתן לעובד בהתאם לתפקידו. ברמה הניהולית, אנחנו רואים לבנות מערכות סקלביליות ולהוסיף שכבות ניהול למטה. כל חלק בארגון מנוטר ומועבר און-ליין למערכת מידע מרכזית. לדעתי, כל חברה טכנולוגית שתיתקל ב’אשלי’ תבין שזה הדבר שהכי חסר בחברה כרגע. אגב, החלוקה בין נשים וגברים מאוד חשובה לנו בארגון וזה בא לידי ביטוי ביעדי גיוס של מחלקת משאבי אנוש. יותר ממחצית משרדת הניהול שלנו מאוישת על-ידי נשים מוכשרות. אני רואה עצמי כאיש של ערכים וחינוך. כשאנחנו מחפשים עובדים לארגון\ חשוב לנו שהם יחלקו איתנו את הערכים שלנו”.

מה התכנונים של Group 107 הלאה?

“בשנה האחרונה צמחנו משמעותית בפעילות ואנחנו מעוניינים שהצמיחה תימשך ותבוא לידי ביטוי בהדירה לבנקים נוספים עם לבנט ובהגדלת הנוכחות ברחבי העולם. בימים אלו אנו משיקים אפליקציה בשם ‘בורסה לייב’. היא תנגיש מידע בזמן אמת על מגיות מהשוק המקומי ותציע התראה שתשלח לנייד לפי שינוי במחיר או נפח מסחר. האפליקציה תהיה חנימית ופשוטה להפעלה ובשלב הראשון בגרסה בטא. מטרותנו במיזם היא לשתף בזמן אמת מידע, שנכון להיום נמצא בעיכוב של 20 דקות ולרוב צריך לשלם עבורו. אפרופו הבורסה לני”ע, אנחנו לא פוסלים בחינה של שיתוף הציבור בהצלחתנו באמצעות הנ” פקה. אם וכאשר נחליט, אני בטוח שנעשה זאת פה בבורסה בתל-אביב, שלדעתי עושה דברים מדהימים בשנים האחרונות בניצוחו של המנכ”ל, **איתי בן זאב**”.

מבלי צורך בידע מקצועי. חמש שנים מאוחר יותר, בפלטפורמת Geek Apps משתמשים אלפי עסקים בעולם. בשנה האחרונה עברה החברה עם גוגל העולמית על ממשק, שיאפשר לעסקים הקטנים להגדיל את קהל הלקוחות האורגני שלהם, ובחודש שעבר הכריזה מיקרוסופט העולמית שקיבלה את החברה לתוכניתה Microsoft for Startups, המספקת לס”טארט-אפים העוסקים ב-B2B תמיכה במטרה להצמיח את העסק.

תאבונם של השניים לא נגמר וב-2019 הקימו חברה נוספת: Israel IT. המטרה הייתה לספק כוח אדם איכותי לתעשיית ההיי-טק, על-ידי חיבור בין החברות המקומיות לאנשי מקצוע מחו”ל המחפשים לעבוד מרחוק. משנת 2017 עמר חי באוקראינה, ומשם הוא מכהן כמנהל ה”ט כנולוגיות הראשי. “העובדה שיגיא נמצא שם כטכנולוג עם העובדים ואני אמון בישראל על הצד העסקי, מאפשרת לנו לתפקד כאדם אחד עם שני ראשים ושני מוחות ולדחוף אחד את השני קדימה”, אומר כץ. ההבנה שיש צורך לחבר חלק מהפעילויות השונות הובילה ב-2020 למהלך מתבקש: הקמת חברת אחזקות. כך נולדה Group107. “מה שע” שינו בשנת 2020 הוא בניית תשתית טכנולוגית, שתאפשר לגייס כ”א בצורה מיטבית ובניית שדרה ניהולית. כשאני מסתכל על הקיים אני מרגיש שבשנה וחצי הצלחנו ליצור קבוצה שלחברות אחרות לוקח שנים רבות. החברה משקיעה בעובדים בפן המקצועי והאישי ולכל עובד תכנית פיתוח משלו בהתאם לתפקיד ולידע שלו. מעבר לכך, אנו מאמינים שצריך להשקיע בהון האנושי כדי לשמר את העובדים לאורך זמן. יצרנו סביבת עבודה נעימה, שתוכל להנעים את זמנם ותעניק תחושת שייכות. העובדים מתחילים את יומם בחדר כושר ויכו” לים בהפסקות להתפנק בחדר מנוחה, לשחק בסוגי או ללמוד עברית במסגרת תוכניות העשרה ועוד”.

האם ניהול קבוצה הבוללת מספר חברות שונות לא פוגע בניהול הפרטני של כל אחת מהן?

“ממש לא. לכל פעילות שלנו יש מנהל מוצר והוא עובד ישירות מולנו ברמת הדיווח והיעדים. העובדים מפתחים בסביבת עבודה מש” להם, אך הכל נשמר בענן - כל נושא המשימות והמעקב קל וברור. בנוסף, התרבות הארגונית שלנו שונה. אנחנו לא מנהלים מגבור ונמ” צאים עם יד על הדופק על כל מה שחשוב. לשכבת הניהול מתחתינו יש חופש פעולה, אבל אנחנו בשליטה ובקרה. כל מה שקשור לעולם הטכנולוגי מקבל צ”ק-אפ יומי מגיא וכל מה שקשור לצד העסקי מקבל צ”ק-אפ יומי ממני. אנחנו רואים למקסם את תשומות הניהול ולהיות אחראים לתזרים המזומנים בחברה. את החברות שלנו בנינו כמו ידינו, אז הניהול שלנו מאוד Hands On ואנחנו מכירים כל חלק בכל חברה. יחד עם זאת, ניהול חברה שנמצאת בצמיחה ושרק בשנה האחרונה גייסה מעל 150 עובדים דורש תכנון כספי מדויק וחכם.

להקים חברה, להוביל אותה להצלחה, להקים חברה נוספת, להצליח גם איתה ואז להפוך את הקיים לחברת אחזקות עם מספר חברות הוא חלום של יומים רבים. **אדי כץ** הצליח לא רק לחלום אלא גם לבצע. כשהתחיל ב-2015 את דרכו כיום עם הקמת חברת “לבנט”, לפיתוח טכנולוגיה שמנגישה מסחר בשוק ההון, הוא לא שיער שלאחר חמש שנים הוא ימצא עצמו חותם על הסכם שיתוף פעולה עם חברת האח” זקות “ציריך קפיטל” מדובאי, ששוויה מוערך בכ-13 מיליארד דולה במסגרת ההסכם סוכם כי המערכת תוצג לבנקים ולגורמים נוספים בשוק ההון בדובאי והאוויר. “אנו גאים להביא את היכולות הטכנולוגיות של ‘לבנט’ אל דובאי”, הצהיר כץ במעמד החתימה. “אנו עומדים בפני קפיצה בפעילות ‘לבנט’. החברה זוכה לעניין מצד הבנקים בישראל ומצד גורמים בינ”ל, כהמשך ישיר למתרחש בעולם עם המסחר על-ידי הרוו הצעיר שמתחיל דרכו בשוק ההון מהר מהצפוי, תודות לקורונה”. כץ נזכר בתחילת הדרך. “רק שבריר מבעלי חשבונות הבנק בעו” לם מבצעים השקעות בשוק ההון. אנשים חוששים עקב חוסר הבנתם במסחר, או שהם פוחדים להפסיד כסף בהיעדר כלים נגישים”, הוא מסביר. “הבנתי שיש מצב לא הגיוני שניתן לפתור עם כלים טכניים שיהיו נגישים גם למי שאינם אשפי השקעות. אז הקמתי חברה המציעה פלטפורמת מסחר נגישה, חכמה ומותאמת אישית עבור כלל הלקוחות, עם יכולת להתממשק לכל מערכת בנקאית או פיננסית. הגוף הראשון שזיהה את הפוטנציאל הוא הבנק הבינלאומי והטמיע את המערכת בכל קבוצת הבנקים שלו”.

מפתחים הכל בענן

במהלך צמיחת “לבנט” הכיר כץ את **גיא עמר** ב-2016 הפכו לשותפים והקימו חברה נוספת: Geek Apps. המטרה - לעשות לאפליקציות המור” בייל את מה ש-Wix עשתה לאתרי אינטרנט, כלומר, לאפשר לבנות כאלה

אדי כץ, יזם סדרתי

בן 39, נשוי+3, מתגורר בתל-אביב.

- מרצה מזה ארבע שנים לבני נוער על יזמות והיי-טק בה” תנדרבות.
- חבר בוועד המייעץ של רשת בתיה”ס “דרכא”.
- חובב קריאה, ספורט וטייס.
- בנו הבכור, בן 14, מסיים שנה ראשונה בלימודי תואר ראשון בערבית בבר-אילן. הבן האמצעי הוא אלוף באגרוף תאילנדי.



צילום: באדיבות אלמה לייזרס

האתגר: פיתוח וייצור מקומי עבור מעל ל-90 מדינות בעולם בתקופת הקורונה

ליאור דיין, מנכ"ל Alma Lasers ו-Sisram Medical, החברה הישראלית הראשונה שהונפקה בבורסת הונג-קונג, מספר על האתגרים הניהוליים בעת הקורונה, כחברה הפועלת במעל ל-90 מדינות בעולם ומחזיקה בשבע חברות-בנות בארבע יבשות | אסף לבנון

“כאשר אנו מזהים הזדמנות להקמת פעילות חדשה - אנו מתעדפים איתור מובילים פוטנציאליים מקרב עובדי החברה, טרם הפנייה לגיוס חיצוני. כך מהנדס מכניקה הופך למנהל מוצר של פלטפורמה חדשה ומנהל בתחום אחד הופך למנהל פרויקט מקצועי חדש ביחידה אחרת”

מה לגבי העובדים?

“מטרת העל שהצבנו בפני עצמנו עם פרוץ המגיפה העולמית היתה לשמר את כושר החזרה לשגרה שלנו מתוך ההבנה שאם נוכל לשמר זאת, נוכל לחזור לפעילות רגילה ואף מוגברת עם היציאה מהמשבר העולמי ובתוך כך להבטיח את ההמשכיות העסקית שלנו, העסקת העובדים וההתקשרות עם השותפים העסקיים. כחברה מצליחה ויעילה, פנינו למשאבים שלנו למימון הפעילות השוטפת ושימור מצבת העובדים בתקופה שבה לא בוצעו מכירות בעולם. באמצעות ניהול נכון הצלחנו לשמר את העובדים עם פגיעה מינימלית בכמה תקנים בודדים והפחתה סימלית של שכר לתקופה מוגבלת, ניצול ימי חופשה ועוד פתרונות יצירתיים. מאחר שמפעל הייצור היחיד שלנו ממוקם בקמפוס החדש שלנו בקיסריה וממנו יוצאים המשלוחים לכל העולם, היה זה קריטי שנשמור על קצב הייצור הקבוע ושם התמקדנו, כאשר כל פעילות אחרת הוסתה לעבודה מרחוק או פתרונות אחרים.

“תמכנו גם בקבלני המשנה שלנו, ספקי ציוד ולקוחות - כדי לאפשר חזרה מהירה לשגרה עבור כל המעורבים והמשך הצלחתם והצלחתנו העסקית.

“שנת 2020 סומנה אצלנו כ”שנת המפנה“, אסטרטגיית ההתמודדות שלנו עם משבר הקורונה ותוכנית הפיתוח העסקי שהחלנו ליישם דווקא בעת משבר זה, הוכיחו עצמם ועם פתיחת 2021 אנו עומדים בפני שנת שיא בביצועינו ומצפים לגידול של 40% בהכנסות כבר בחציון הראשון של השנה (בהשוואה לחציון המקביל בשנה הקודמת).”

נמרדים ביכולת שלנו להבין שלכל שחקן שעובד איתנו או מולנו, יש את הזווית שלו. סינים מתמודדים אחרת עם סיטואציה מאשר יפנים, שמתמודדים אחרת מקוריאנים, שמתמודדים אחרת מאירופאים או דרום אמריקאים. מה שמסייע לנו הוא קיומה של תשתית ניהולית ישראלית חזקה שיודעת לעשות את הדברים נכון.”

מסלול טיפוח טאלנטיים

דיין מספר שיתרון נוסף של מערך הניהול הישראלי של החברה הוא טיפוח “לידרים”, כפי שהוא מכנה אותם. עובדים ומנהלים אשר מפגינים מצינויות בעבודתם, מחפשים ומקבלים על עצמם אתגרי רוחב ועומק חדשים המאפשרים לאלמה לצמוח במהירות ולהתפתח בכיוונים חדשים. “רבים מהעסקים החדשים שלנו צומחים מהטאלנטים הקיימים בחברה. כאשר אנו מזהים הזדמנות להקמת פעילות חדשה - אנו מתעדפים איתור מובילים פוטנציאליים מקרב עובדי החברה, טרם הפנייה לגיוס חיצוני. כך מהנדס מכניקה הופך למנהל מוצר של פלטפורמה חדשה ומנהל בתחום אחד הופך למנהל פרויקט מקצועי חדש ביחידה אחרת. זה מייצר בקרב העובדים עניין, שאיפות והזדמנויות ללמוד, להתנסות ולהשתדרג.

“בינואר השנה הקמנו שתי יחידות חדשות. האחת עוסקת באסטרטגיה דנטלית - תחום צומח מאוד ומבוסס טכנולוגיה שאינו זר לנו, ואחת בתחום ה-Personal Care. הגיע הזמן שנגיע לצרכן הקצה הביתי ולא רק לקליניקות בהן הוא מקבל טיפולים. המוצר הביתי החדש שלנו יתפקד כמשלים לפעילות המיכשור הרפואי המקצועי ויאפשר ממשק ישיר עם הצרכן. זה חשוב מכיוון שכיום הכל מונע מרמת המשתמש, מהרופא עד ליצרן, ועלינו להמצא בכל חזית ובכל פלח שוק.”

תמיכה בעובדים, ספקים ולקוחות

ההתמודדות עם שנת הקורונה הייתה מאתגרת עבור כל חברה עסקית, ועל אחת כמה וכמה בחברה גלובלית הפרוסה בכל רחבי העולם. “בכל אחת מהמדינות בהן אנו פועלים חווינו את כל המנעד של החמרה עד רגיעה, על הפיקים שבו”, מספר דיין. “היה מאתגר לנהל בתקופה כזו מערך מורכב הפוזר על כל הגלובוס, להבין להיכן אפשר לשלוח מוצרים ולהיכן לא, היכן צריכים עזרה והיכן לא, אם להעלות קמפיין או לא. מנהלים עבדו 24/7 בשלט רחוק, בלי טיסות ובלי מפגשים פנים-אל-פנים. תוך כדי גם שדרגנו מערכות מידע: הקמנו מערכות ERP ו-CRM חדשות ומערכת ניהול עובדים חדשה מבוססת ענן בטכנולוגיית SAS ושדרגנו את הפלטפורמות שלנו עם פתרונות IoT.”

סיפורה של חברת Alma Lasers (אלמה) הוא סיפור על Wellness, חדרשנות, מצויינות וציונות הנפרס על פני יותר מ-20 שנה. אלמה (MSQ בשמה הקודם) נוסדה ב-1999 על-ידי ארבעה מרענים שיישבו במשרד קטן, אך אחזו בחזון גדול: לפתח טכנולוגיות אסתטיקה רפואית חדישניות ומעשיות שיהפכו למובילות בעולם. בעשור הראשון לקיומה הוציאה לפועל החברה את חזונה בשורה של צעדים מהפכניים: ב-2002 השיקה את הפלטפורמה הראשונה שלה להסרת שיער בלייזר - Mythos 500. ב-2003 הציגה פלטפורמת טיפול אסתטית רב-יישומית ראשונה מסוגה המבוססת על טכנולוגיית Advanced Fluorescence, עליה רשמה פטנט. ב-2004 חשפה את טכנולוגיית Unipolar (שגם עליה רשמה פטנט). ב-2005 התרחבה החברה לפעילות מכירה ושיווק בארה”ב וב-2006 הפכה לאחת מחלוצות הלייזר האבלטיבי הראשון, עם השקת Erbium Pixel. ב-2007 השיקה את פלטפורמת Accent לעיצוב פנים וגוף, מוצר המבוסס על שילוב טכנולוגיות אולטראסאונד וגלי רדיו.

קצרה היריעה מלהכיל את יתר פעילויות והשגיי אלמה בעשור השני לקיומה. נזכיר רק שהיא רכשה את חברת Quantel Derma והפכה לספקית המובילה בעולם של טכנולוגיות חדישניות בתחום האסתטיקה הרפואית. ב-2013 נרכשה החברה על ידי תאגיד Fosun Pharma, קבוצת שירותי הבריאות המובילה בסין וב-2017 הפכה לחברה הישראלית הראשונה המונפקת בבורסת הונג-קונג באמצעות חברת האם - Sisram Medical (סיסראם). משם החל תהליך צמיחה ופיתוח גלוי בלי. אלמה פועלת כיום במעל ל-90 מדינות ברחבי העולם באמצעות רשת מסחרית עניפה המונה 7 חברות בנות הפרוסות על פני 4 יבשות ומעל ל-80 מפצים.

“המבנה הגלובלי שלנו גוזר שורה ארוכה של מורכבויות ניהול”, אומר ליאור דיין, מנכ”ל אלמה וסיסראם. “אתגרי הרגולציה השונים במדינות השונות, שמקשים על השאיפה להביא לשוק בזמן את המוצר הטוב ביותר במחיר האידאלי. עבודה בכל כך הרבה מוקדים גם מצריכה גמישות תודעתית להבדלי תרבות. במיוחד כשמדובר בחברה העוסקת בתחומים דינאמיים וצומחים כאסתטיקה וטכנולוגיה. אנו

ליאור דיין, מנכ”ל Alma Lasers

בן 52, נשוי+3, מתגורר במגידו.
• חובב ספורט, עוסק בקראטה.



צילום: דנה קופל

”נזכור תמיד את שהיה, אבל אנחנו עם הפנים קדימה”

אביה מגן, מנכ"לית רשת מלונות פתאל, לא דמיינה בתרחיש הכי פסימי את משבר הקורונה, שבשיאו הביא לסגירה מוחלטת של כלל המלונות ברשת. כעת, כשהסגירה מזדחלת לה חזרה, היא משחזרת את חוויות השנה החולפת ומפגינה אופטימיות זהירה | מתן שירס

חשיבות קריטית למהירות תגובה

רשת מלונות "פתאל" היא רשת בינ"ל שמונה 220 בתי מלון בארץ ובעולם. דוד פתאל, היו"ר והבעלים, הקים אותה רק לפני 20 שנה. "דוד הוא איש של חזון", אומרת מגן ומוסיפה, "הוא בנה את החברה בעשר אצבעות ובתוך 20 שנה הפך אותה לרשת המלונות הבינ"ל הגדולה ביותר בארץ".

אך כנראה שגם פתאל עצמו לא חזה את ההתנהלות הממשלתית. "באירופה נולד התו הסגול, בזמן שבארץ הממשלה עוד הייתה עסוקה בלהבין את תוצאות המשבר. וזה עלה לנו. מי חלם שלא נעבור בפסח? אבל די מהר התעשתנו והבנו שאין לנו את הפרייז בילגיה לשבת על הגדר, חייבים להניע לפעולה. גיבשנו תו סגול בעצמנו, הגשנו לממשלה, יזמנו ישיבות עם נציגי משרד הבריאות, ובחג השבועות הוא אושר. בזמן שסגרנו את כל המלונות של הרשת, כבר ישבנו על תוכנית חזרה לשגרה. המחשבה הייתה שאם הרשת תהיה מוכנה לכל תרחיש, היא תרוויח זמן יקר. במשבר בסדר גודל שכזה, יש חשיבות קריטית למהירות תגובה. אלו החלטות מעכשיו לעכשיו. לקחת סיכונים. הכל היה לא נורמלי ובמצב שכזה קשה לקבל החלטות נורמליות".

איך בכלל אפשר להיות מוכן? הרי ההחלטות של הממשלה היו שרירותיות ולפעמים השתנו חדות לבקרים.

"נכון, וזה מאוד לא פשוט. פתחנו בסוף מאי, עברנו יפה, ושבוע לפני ראש השנה, תקופת החגים, הממשלה הודיעה על סגר. וזה שוב להיכנס לתהליך של סגירת מלונות על כל המשתמע מזה. מערכות, נכסים, מיוזג, אנרגיה, להוציא עובדים לחל"ת וכיוצ"ב. וזו רק דוגמא אחת מיני רבות. אבל אני אופטימית. מקווה שאנחנו בהתחלה של הסוף. ייקח עוד זמן. יש בתי מלון שעדיין סגורים. עד שלא נראה תיירות נכנסת, המשבר עוד לא מאחורינו. המצב יישאר לא פשוט. המדינה חייבת לעזור לעסקים, ובפרט לענף המלונאות. תיירות היא נדבך משמעותי בהכנסות המדינה. היום אני בהתרגשות גדולה מאוד, בתי המלון נפתחו בחג הפסח, חזרנו לארץ, שגרה שהייתה חסרה לכולנו. חיכינו לזה הרבה זמן וזה סופר מרגש וממש משמח. נזכור תמיד את שהיה, אבל אנחנו עם הפנים קדימה"

הממשלה לא לקחה אחריות

אני שואל את מגן מה קרה לשעות השינה שלה במהלך המשבר. "בחדר מרץ אשתקד פתחתי חמ"ל בחדר העבודה שלי ולא יצא תי ממנו. 02:00 לפנות בוקר היה לפעמים כמו 14:00 בצהריים. הכל השתנה, כל הזמן. דברים היו צריכים להיעשות במדויק ובמהירות. התבקשנו להניע תהליכים, לקבל החלטות והכל בזמן אפס. זו הייתה

ב-11 למרץ אשתקד, יומיים לפני אחד מאירועי הרגל של רשת פתאל, פסטיבל המוזיקה "פתאל רוק", כאשר כל 1,400 החדרים מכורים, הבינה אביה מגן, מנכ"לית רשת מלונות פתאל, שכנראה לא תבער אש במיתרים. החלטת הממשלה על הגבלות בעקבות התפשטות הקורונה, הפילה את הפור.

אביה מגן: "יום לפני הפסטיבל, ביטלנו אותו. האמנים היו כמובן סגורים, במה, סאונד תאורה – הכל כבר עמה. שבוע לאחר מכן 80% מבתי המלון שלנו היו סגורים ו-70% מהעובדים שלנו הוצאו לחל"ת. לאט-לאט סגרנו את כל המלונות, ובר בבד התקשנו להאמין למציאות החדשה שנחתה עלינו.

"ענף התיירות ידע לא מעט משברים במשך השנים. כל פעם שהגיע משבר, נדמה היה שהוא הגדול ביותר. ואז הגיעה הקורונה", היא מוסיפה. "אני עובדת בחברה כבר 20 שנה, מיום הקמתה. אם חשבתי שידעתי הכל על ניהול בתקופת משבר – שום דבר לא הכין אותנו למשבר הזה. צריך להבין שמדובר על 8,000 עובדים ב-40 מלונות והאחריות בהתאם.

לדברי מגן, הכל קרה מהר והשתנה מרגע לרגע והתגובה הייתה צריכה להיות בהתאם. "למרות חוסר הודאות והקושי לצפות את החלטות הממשלה, בכל יום חשבנו על היום שאחרי ומנינו בקול רם את כל האופציות האפשריות. אני אופטימית מטבעי, אבל מיום ליום הקורונה הולכת ומתפשטת ומגיעה כבר לאירופה ואתה מרגיש שמהו הולך להשתנות גם בישראל. מאחר ואני מאמינה גדולה בתכנון מקדים, מייד ישבנו והכנו תוכנית היערכות עם מספר תרחישים אפשריים. אני יכולה לומר שסגירת מלונות זהו בהחלט לא תרחיש שהאמנו לו, אבל הוא לחלוטין היה אחד מתוך ארבעת התרחישים בתוכנית שבנינו, אך התרחיש הפסימי ביותר".

אביה מגן

מנכ"לית רשת מלונות פתאל ישראל

בת 43, גרושה, אימא לשלושה, מתגוררת בהרצליה, בעלת תואר ראשון במשפטים.

- יכולה לקרוא ספר טוב גם פעמיים.
- רצה כל בוקר בים שבעה קילומטר.
- כשהיא בלונה פארק עם הילדים – היא עולה איתם על כל המתקנים.
- העונה האהובה עליה היא האביב.
- מתגעגעת לקולנוע ורק מחכה שבתי הקולנוע יפתחו.

"היו מעסיקים שהתלוננו על חוסר

לויאליות של העובדים שהוצאו לחל"ת

ועל הקושי בלגייס אותם מחדש. לשמחתי,

אצלנו זה היה שונה. הקשר עם העובדים

היה רציף וחם גם בתקופת החל"ת"

תקופה מאתגרת מאוד ולא פשוטה. בנוסף אני אמא לילדים שיושבים בבית כמו רוב עם ישראל, ללא מסגרות חינוך, כשחוסר הודאות מרחף מעל ראשינו".

מה לגבי העובדים?

"זו הייתה אחת מנקודות האור במשבר – הנאמנות שהעובדים הפגינו ועדיין מפגינים לאורך כל התקופה. היו מעסיקים שהתלוננו על חוסר לויאליות של העובדים שהוצאו לחל"ת ועל הקושי בלגייס אותם מחדש. לשמחתי, אצלנו זה היה שונה. הקשר עם העובדים היה רציף וחם גם בתקופת החל"ת. עם זאת, אנחנו מתקשים מאוד לגייס כיום עובדים, מאחר ולהכריז מענפים אחרים אין עובדים זרים בענף התיירות, מלבד באילת וגם שם, הנושא אינו מוסדר מבחינת מכסה והוצאות שכיום חלות על הענף".

עם אילו קשיים נוספים אתם מתמודדים?

"אחת מהבעיות עימם נאלצנו להתמודד במשבר היו ההוצאות הרבות והיו המון כאלו. צריך לזכור שלסגור מלון זה לא לקשור אופניים לעץ. זה כרוך בעלויות גבוהות. שכירויות, אנרגיה, אחזקה, חשמל, מים, אבטחה ועוד. הממשלה לא לקחה אחריות. אומנם היו מענקים, אבל לא משהו שעומד בקורלציה להוצאות הרבות, כאשר מדובר על אפס הכנסות. אנו מתמודדים עם המון קשיים ואלו רק על קצה המזלג. המדינה צריכה להיות מנוהלת כמו עסק. כמו שאנחנו מנהלים את העסקים שלנו. בצורה אחראית. לא ככה. אני נזכרת בימים שהממשלה הייתה מנחיתה החלטה וישבנו עם מיטב המוחות בחברה בניסיון להבין את ההיגיון שמאחורי ההחלטה. לא תמיד הבנו. זה היה קשוח".

כמה זמן ייקח לכם להחזיר הפסדים?

"לאורך כל הדרך פעלה רשת פתאל באחריות ואני סמוכה וכיטוחה שדברים יחזרו למסלולם בקרוב. כמובן שיש השפעה ישירה למה שקורה בעולם, אבל אנו עדים למגמת שיפור כבר עכשיו בזכות תיירות הפנים".



צילום: מאיר אלפסי

האיש שמקדיש את חייו לקידום הטיפול בילדים עם מוגבלויות

40 שנה הוא עומד בראש אחד הארגונים הגדולים בישראל המעניקים טיפול שיקומי לאוכלוסייה שנחשבת לשקופה - אוכלוסייה צעירה הסובלת ממוגבלות שכלית התפתחותית קשה. הכירו את הרב יהודה מרמורשטיין, מנכ"ל רשת עלה, שהופך עולמות על מנת שאוכלוסייה זו תזכה לתנאי שיקום הולמים ויוזם חוק מעונות היום השיקומיים | מתן שירם

"המאבק עודו נמשך. אני זוכה להגשים את החלום שלי יום אחר יום כשאני רואה ילד או ילדה מחייכים. הם מזכים אותי לא אני אותם"

זה אחרי גיל 21. מה יהיה איתו כשהם יגיעו לגיל 21? לצעירים הללו לא מגיע תרבות, פנאי, נופש. גם להם יש זכות לחיות. וזה הקושי הגדול". לאחרונה הוא פועל במרץ מול נבחרי ציבור להקמת מנהלת מיוחדת, שתרכז את כל הטיפול בילדים ואזרחים עם מוגבלויות, וזאת על מנת להקל גם על סבלם וסבל בני משפחותיהם של המתמודדים ולוודא שגם אחרי גיל 21 יוכלו להמשיך את מסלול החיים המתאים עבורם.

איך אתה רואה את המקום בעוד עשר שנים?

"אני רוצה לפתוח עוד מרכז של הרשת ברמלה, מרכז חדש לדיוור תומך לאוכלוסיות קשות. ואני מאמין שאפתח עוד כמה מקומות לאנשים על הרצף האוטיסטי. וכמובן לקדם את התחום של הספורט השיקומי. ספורט שיקומי, דיוור תומך ודאגה לגיל הבוגר - שלושת התחומים האלה הם בראש מעייני. וכן, יש לי עוד חלומות, אחד מהם הוא להצליח עם המיזם הבינ"ל 'ספישל אולימפיק' שאנחנו מקדמים לראשונה בישראל במרכז השיקומי החדש בבני ברק".

ספר לנו על המיזם.

"נצטרך גיליון שלם כדי לספר על זה, אבל מפאת קוצר היריעה אקצה. מדובר באולימפיאדה הנערכת אחת לכמה שנים. לאולימפיאדה הזו מגיעים ילדים עם שיתוק מוחין ובעיות תפקוד קשות. אני מבשר לכם כעת שאנחנו הראשונים בישראל שהקמנו קבוצה כזו שמתעדת להגיע למשחקים שייערכו ברוסיה ב-2023. הילדים האלו, חלקם לא הרימו יד עד לא מזמן - היום הם חובטים במחבט טניס. כשיש כזו הצלחה אצלנו אנחנו מייד חוגגים, עם דמעות בעיניים. אני מתפלל שעה-שעה כדי שנוכל לגייס תקציב ולהרים את המיזם הזה מעלה, זה מגיע לילדים הללו ולהוריהם".

לדיוור, זה עדיין לא מספיק. "הצוות שלנו מורכב למעשה מפסיכס אנושי מדהים, כשאתם נכנסים ברלת של עלה אתם שוכחים אם אתם ימניים, אנשי שמאל, יהודים, ערבים, מזרחים או אשכנזים. אתם רואים צוות ששייך לכל העדות ולכל גוני החברה הישראלית, מכפר קאסם ומיו"ש, יהודים וערבים, דתיים וחילוניים. ולכולם יש מטרה אחת - להוציא חיוך מהילדים ולשמור עליהם, וההצלחות, גדולות מאוד".

את צרכי האוכלוסייה הוא זיהה לפני שנים: "ראיתי איך העולם של ההורים משתנה מקצה לקצה כשהם צריכים להתמודד עם ילד מיוחד. אני אומר 'מיוחד' כי אני לא אוהב את המילה ילד חריג, מפגה או אוטיסט. כהורה, מבחינה חברתית, אתה אזרח סוג ב'. למה? כי כולם בדרך כלל נולדים בריאים, ולו נולד ילד לא בריא, אז זה אולי סימן שהוא או אשתו הם הבעייתיים. אף אחד לא הולך בחתונה ומראה בתמונות בטלפון את ההצלחות של הילד המיוחד. כשהילד מצליח להרים את הכפית ולהכניס לפה - זה מיליון דולה. אבל ההורים לא יראו את זה, כי הם רואה בזה דיליי ענק. הם היו צריכים להביא כבוד למשפחה, למורשת - והנה הם למטה, לכאורה".

מה דחף אותך להקדיש את חייך דווקא לאוכלוסייה הזו?

"הרבי מויז'ניץ מחיפה, שאצלו התחנכתי. הוא שקרב אותי לנושא. אני באתי ממשפחה בריאה, אבל לקחתי על עצמי את ההתחייבות שכל מה שיש בי אני אנסה לתת למשפחות אחרות. איך אומרים: 'דע מניין באת', אבל העיקר הוא: 'דע לאן אתה הולך'. הקמנו משהו לתפארת, ענק, יצירה ושמה על"ה"

ספורט שיקומי, דיוור תומך ודאגה לגיל הבוגר

בספטמבר האחרון נפתח מרכז יום חדש של "עלה", על גבול בני ברק-רמת גן. כ-11 אלף מ"ר בנוי. הישג לא מבוטל, בהתחשב בכך שעד לפני 20 שנה לא היו מעונות יום שיקומיים. "ילדים עד גיל שלוש היו נשארים בבית, ואחרי זה היו לוקחים אותם לגן חינוך מיוחד", הוא מציין.

כלומר, אלמלא היוזמה שלך זה לא היה?

"לא היה. חוק מעונות יום שיקומיים זה חוק שאני יזמתי. לפני זה לא היה חוק כזה וכיום יש מאות מעונות כאלה. הדיליי הזה של שלוש שנים - מרגע הלידה - זה חיסרון אדיר. ואני טוען שצריך להמשיך את

"לפני כשלוש שנים נכנסה אלינו ילדה חמורה מלווה בהוריה, היל" דה הייתה ישובה על כיסא גלגלים, לא דיברה, לא זזה, הידיים שלה היו מנוונות, ההורים היו כבויים, מיואשים. רגע לפני שהם נופלים מהמצוק הם הגיעו אלינו. הושבתי אותם בחדר, הרגעתי אותם, סיפרתי להם שבימים בת החמש תקבל את הטיפול הטוב ביותר. הם השתכנעו. היום, שלוש שנים אחרי שהם פתחו את הרלת של 'עלה', הילדה זזה, פעילה, צוחקת, שמחה. יש לנו עוד כברת דרך ארוכה איתה והיא לעולם לא תהיה ילדה רגילה, אבל אי אפשר להשוות בין מה שהיא הייתה כשהגיעה למה שהיא היום, זה היה החלום שלי, לא כל אחד זוכה להגשים חלום, אני זכיתי". את הדברים המרגשים האלה נושא הרב יהודה מרמורשטיין (63), מנכ"ל רשת עלה והדמות המזוהה ביותר בישראל עם טיפול באוכלוסיות בעלות בעיות התפתחותיות קשות. הוא לא אוהב להתראיין, אבל הפעם, הוא אומר, זה הכרחי.

כבר ארבעה עשורים הוא שם, מקדיש את חייו לקידום הטיפול באנשים עם מוגבלויות. מנווט ומחליט, מגייס כספים ומניע תהליכים. גם בכנסת. יוזם שינויי חקיקה ועוסק תדיר בהקמת פרויקטים ומוסדות לטובת אותה אוכלוסייה.

להוציא חיוך מהילדים

רשת "עלה" מעסיקה כיום צוות של למעלה מ-600 עובדים ומתנ" דבים, ביניהם מורות, גננות, סייעות שיקומיות, פיזיותרפיסטיות, מר" פאות בעיסוק, קלינאיות תקשורת, הידרו-תרפיסטים, תזונאים, רופאים, אחיות, צוות פסיכו-סוציאלי, מטפלים רגשיים במוזיקה, באמנות, אך

הרב יהודה מרמורשטיין, מנכ"ל רשת עלה

בן 63, נשוי+5, מתגורר בבני ברק.

- היה רוצה לעסוק בהשגת שלום בתוך עם ישראל.
- אוהב מאוד לדבר עם עצמו - אם עשה טוב או לא עשה טוב.
- אוהב מוזיקה ובעיקר חזנות.
- מאז פטירת אביו מקפיד בכל בוקר לבקר את אימו.



צילום: עצמי

ניהול משימות וההון האנושי בזמן הקורונה

יובל אביטן, מנכ"ל חברת מותגי היוקרה DE DIETRICH & FHIABA למטבח, החליט בתקופת הקורונה לא לפטר עובדים, לא הוציא לחל"ת ולהשקיע בעובדי החברה ובשותפים העסקיים. "זה מאוד כואב שאתה גודע למישהו את הפרנסה וחובה עלינו כמעסיקים לדאוג שלעובד וללקוח תהיה תמיד ודאות בסביבה יציבה", הוא אומר | מתן שירם

מצוינות ומובילות שוק

אביטן מספר שמבחינת פעילות, ב-2020 רכשה ומכרה החברה פי-שניים סחורה מב-2019. למרות הקורונה, ואולי בזכותה. אביטן: "כשהתחילה הקורונה היה הלם רבתי. אף אחד לא ידע כמה ולמה. בחודשים מאי ויוני, כשהבנו שאין טיסות, שכולם תקועים כאן, גילינו שהלקוחות מחפשים לרכוש מוצרים בסטנדרט גבוה. אם לא טסים, לא מפנטזים על ניו-יורק – מפנטזים על 'פיהאבה'. מתוך צורך לפצות את עצמם וגם ליהנות ממוצר יוקרתי. כשקיבלנו הודעה שהמפעלים בצרפת נסגרים, התחלנו להבין שאנחנו בפתחו של אירוע מתגלגל. בביטחון מלא הזמנו פי-ארבעה מהכמויות המתוכננות וזו הייתה החלטה טובה ונכונה. קיבלנו עדיפות על פני מדינות אחרות בייצור ובאספקה והיה לנו 90% מהגיוון במלאי. לא היה מצב שמישהו נכנס לפריקט ואי אפשר היה לספק לו סחורה. "אגב, ניצלנו את הטרנד הקולינרי בזמן משבר הקורונה, וזה רק חיזק אותנו. לקוחות הפכו יותר מחוודדים לגבי הדרישות שלהם, וירדענו לתת את המענה. השיח נהיה יותר מקצועי".

הצפת תוכניות הבישול בטלוויזיה – כמה חלק יש להן בזה?
"המון. חלק מאוד גדול. זה חשף את הצרכנים להתנסות קולינרית אחרת. גם בקטע של הטבעונות. כך גם בנושא אפיית לחמים – אנשים נהיו מאוד חזקים בתחום של האפייה. מבחינת שיתוף פעולה עם שפים – אנחנו תמיד דואגים שיבוצע שימוש קבוע במוצרים אצלנו בגלריה והדגמות בשיתוף לקוחות. עלינו בקמפיין מתכונים של 'דה דיטריש' ומי שליווה את המותג הוא השף פייר גרנייה, שף כוכבי מישל צרפתי".
מעבר לעיצובים, שהם באמת מרהיבים, מה מיוחד בתנורים של "דה דיטריש"?

"קודם כל מצוינות, מובילות שוק עם שלל פרסי עיצוב יוקרתיים. שנית, דגש גבוה על התחום הקולינרי, תוך כדי שילוב הנדסת אנוש גבוהה. זה אומר חידושים טכנולוגיים. כמו למשל כיריים חדשות עם חיישן טמפרטורה שמכוונן באמצעות הבלות'וס. הלקוח קובע ומשדרר לכיריים את הטמפרטורה המדויקת של המזון ברמת דיוק של מעלות בודדות. יש הרבה תוכניות אידוי, תוכניות שף מדויקות וייחודיות, כמו ייבוש פירות, ויש תוכניות מיוחדות לפיצות".

ומה לגבי "פיהאבה"? מה הופך אותה למותג כל כך חזק?
"פיהאבה היא חברת קירור איטלקית שיושבת ליד ונציה. היא מתמחה בייצור אישי והתאמה ללקוח. החברה החלה דרכה בשנות ה-70 של המאה הקודמת, תוך התמקצעות בבניית חדרי קירור לאוניות. בשלב מסוים באבולוציה של החברה, היא עשתה אדפטציה למוצרים

"לדעתי הקורונה כמעט מאתחורינו. נוכחת, רק יותר מעורבנת. העיר פריז למשל, נמצאת בסגר שלישי. ייקח זמן שנחזור לפגישות פרונטליות ברחבי הגלובוס", אומר יובל אביטן, מנכ"ל "סאני שיווק שונה". החברה, המייבאת מותגי יוקרה למטבח, נשענת על שני עוגנים מרכזיים: מוצרים מבית "דה דיטריש" (DE DIETRICH) תוצרת צרפת, ומקורי "פיהאבה" (FHIABA) תוצרת איטליה, שניהם מותגי-על בתחום.

"ניצלנו את התקופה לצילומי ערוץ יוטיוב בעברית להדרכה על המוצרים", מספר אביטן. "הפקנו הרבה מאוד סרטוני הדרכה פרונטי ליים. אינטראקציה דיגיטלית מול הלקוחות. בתוך העסק השקענו מאוד בהדרכות מקצועיות. הקורונה פינתה זמן להשקעה בהון האנושי. גם נציגי מכירות, גם טכנאים. הפכנו את החיסרון ליתרון. חד-משמעית. נוסף על כך, כהחלטה – לא הוצאנו אף אחד לחל"ת ונבנתה תוכנית עסקית ומיקוד במשימות 'משרדיות' שלא קיבלו דגש ראוי בשוטף".

זה חריג מאוד בנוף. מה גרם לך להחליט כך?

"בסופו של יום, מבחינתנו, החברה בנויה מהון אנושי. זה הכוח המניע של כל עסק, מה גם שלאנשים יש התחייבויות כלכליות. צריך לזכור את זה. יש אנשים עם משכנתה ל-20 או 30 שנה. יש ילדים. זה מאוד כואב שאתה גורע למישהו את הפרנסה. פרנסה זה לפני הכל. ישבנו ובנינו תוכנית עסקית לתקופת הסגרים – איך מנצלים בצורה מיטבית את המצב, חשוב היה לגרום לכולם להבין שיש כאן חברה חזקה, שחרף חוסר הבהירות המיידית, ידענו שהיא איתנה לעבור כל סערה – וצדקנו !! האמנו בחברה, בעצמנו במוצרים ובנאמנות של הלקוחות. "הכי חשוב לי שהעובדים ירגישו שהם שותפים מלאים לעשייה", הוא מוסיף. "מבחינת, אף אחד לא יודע לעשות שום דבר לבד. עובדים טובים נותנים לך שקט עסקי ומקצועי ומאפשרים לך לפתח את העסק. וזה מאוד חשוב. אין תחליף להון אנושי".

יובל אביטן,

מנכ"ל "סאני שיווק שונה"

בן 43, נשוי+3, מתגורר באזור השרון, עו"ד בהשכלתו.

- אוהב לצייר.
- חובב אופני שטח, דייג, קמפינג.

"ניצלנו את הטרנד הקולינרי בזמן משבר הקורונה, וזה רק חיזק אותנו. לקוחות הפכו יותר מחוודדים לגבי הדרישות שלהם וידענו לתת את המענה. השיח נהיה יותר מקצועי"

לבית בגימור נירוסטה איכותית בסטנדרט גבוה. בחברה מייצרים בין 12 ל-15 מקררים ביום, תוך הקפדה על כל פרט ופרט.

מכוונים ללייף סטייל ואדריכלות

כשאביטן מדבר על שיווק המוצרים הוא מכוון לפלח שוק גבוה עם בידול מובהק: בתי יוקרה, חברות מטבחים, אדריכלים, מעצבים. פחות משי ווקים לרשתות שיווק והכל עם התאמה אישית ודגש על המוצרים עצמם. באיזה שלב מומליץ להכניס בתבנון את המקרר או את התנור?
"לחלוטין בשלב מקדים של התכנון. זה קריטי. רוב הלקוחות שלנו הם כאלו שיכנסו לבית רק עוד כשנה עד שנה, וחצי והמטבח כיום הוא הצייר המרכזי של הבית. יש הרבה לקוחות ש'תקועים' עם מגבלת מידות כי הם לא תכננו מראש. אבל אנחנו יודעים לתת את הנושא. יש לחברה מנעד של אפשרויות לתת את המענה במקרים כאלה. ותמיד יפה שעה אחת קודם. DE DIETRICH צרפת פנו אלינו בדרישה מאוד ברורה – שניקח את המותג למקום הראוי לו ושנרדע למצב אותו בנישה הזו, האדריכלית. לסגור את הנושא של 'קסטיום-מייד' בצורה נכונה. אנחנו לא עובדים לפי 'מכירת אימפולס'. אנחנו שומרים על קווים מנחים של אדריכל, מעצב, תקציב ועיצוב של המטבח והחלל של הבית".

האדריכלים הם בעצם מעין סוכני שיווק שלכם?

"אדריכל יכול להמליץ מתוך ניסיון, אם הוא יושב עם לקוח ולקוח מבקש המלצה, הוא יכול להמליץ עלינו, אך בסופו של יום הבחירה היא של הלקוח. אנחנו צריכים להוכיח במה אנחנו טובים יותר מאחרים".

מה יהיה אחרי הקורונה?

"אנחנו עובדים עם המפעלים על פיתוח של מוצרים חדשים. יש סדרת תנורים שאנחנו עומדים להשיק בחציון השני של השנה, סדרה שהיא ספישל אורישן. היא תהיה זמינה לקראת ראש השנה".

פרוספריטי נדל"ן - עושים נדל"ן אחרת

“אנו מטפחים רוח של שיתוף פעולה, יצירתיות ויושרה והתוצאות המרשימות באופן עקבי הם חתימת השירות שלנו”, אומרת רונית חיון דוויק, אשת עסקים מובילה בתחום הנדל"ן והמייסדת והמנכ"לית של חברת “פרוספריטי נדל"ן”, חברת בוטיק העוסקת בשיווק וייזום פרויקטי יוקרה, שמרגישה שהיא מגשימה לאנשים חלומות - פעם אחר פעם | אסף לבנון

“ינקתי נדל"ן מלידה”, מכריזה רונית חיון דוויק, כביתו של היום והקבלן, מבוני ירושלים, אחרי חיון ו"ל, שהקדים את זמנו ונודע במיי זמי הנדל"ן הרבים שהוביל בירושלים ובהיותו אמן אבן, קיבילה רונית השראה ובבגרותה לקחה את החזון הנדל"ני של אביה למחוות חרשים. את “פרוספריטי נדל"ן” הקימה לפני 21 שנים, לאחר שהקימה את מערך השיווק של תנועת “אמנה” וניהלה את השיווק ביהודה ושומרון, תוך שהיא ממתגת את פרויקטי הדיור ההלו כמקום בו ניתן לקבל איכות חיים גבוהה בעלות נמוכה. לאחר מכן החליטה רונית שהגיע הזמן לפתוח עסק עצמאי.

“החלום שלי היה להקים חברת נדל"ן בוטיק שתהיה One Stop Shop”, היא אומרת. “חברה שתדע לספק לכל לקוח חליפה מדויקת, מענה ופתרונות בהתאם לצרכיו. רציתי ליצור מפגש אנושי ועסקי שמשפיע על חיים של אנשים, השפעה בדרך של חוויה וברדר של תוצאה. הרבה פעמים אני אומרת שאני בעסקי אנשים ולא בעסקי נדל"ן. הנדל"ן הוא תוצר הלוואי. בשלב בו פתחתי את החברה כבר היה לי מספיק ניסיון חיים כדי לדעת שהדרך יכולה לשנות תפיסה ופילוסופיה אישית ורציתי לייצר משהו כזה, חווית לקוח הבנויה על יחסי אנוש, יחד עם אנשי מקצוע שמונעים מתשוקה גדולה, עוברים עם הרבה נשמה ומאמינים בערך המוסף שהם מייצרים”.

להיות אפקטיביים, ישרים ומקצועיים

“פרוספריטי נדל"ן” יוזמת בעצמה פרויקטי נדל"ן, אך עוסקת בעיי קר בשיווק פרויקטי יוקרה, שרוב רוכשיהם הם תושבי חוץ. “את דרכי בעיסוק במגזרי יוקרה התחלתי עם קבוצת לקוחות אנגלו-סקסים”, מספרת רונית. “גרמנו בינינו יחסים נפלאים וכך הפכתי לנציגתם הר־ שמית בישראל. הם אף השקיעו איתי בכמה פרויקטים גדולים. רכשנו בניינים וקרקעות בייעודים שונים להשבחה וייוזם, בין השאר יזמנו את הפרויקט ברחוב כרמיה 8 המפורסם בירושלים. לקוחותינו, שעי ליהם נמנים גם חברות בורסאיות ומשפחות עשירות מהארץ ומהעולם, אשר פועלות בתחום הנדל"ן מתחת לראדר, רואים בנו חברה שמייצעת, מלווה ומובילה בעבורם עסקאות שנמצאות מחוץ לשוק ולעיתים אף ככאלה שמייצרים עסקאות. חלק מהעסקאות שעשו דרכי לקוחותיי הפרטיים, כוללים נכסים רבים, ובהם בית הלח"י בירושלים, בית הקי רמיקה, הבניין הייחודי של משפחת ג'מאל ההיסטורית בשכונת טלביה בעיה, על הקרקע עליה נבנה מלון ישרוטל אוריינטי הירושלמי, וכן את עסקת מכירת טחנת הרוח הצמודה למלון המלכים. כיום יש ברוומה של החברה הרבה מאוד מבנים היסטוריים לשימור, עם מורכבויות תכנוניות ואנושיות מאוד גדולות שצולחנו”.

שאר הפורטפוליו של “פרוספריטי נדל"ן” כולל נכסי יוקרה רבים, מרכוים לוגיסטיים, בניינים בתהליכי השבחה ופנימי-בינוי בכל הארץ, לצד קרקעות חקלאיות ונדל"ן מסחרי, רוגמת בתי מלון. כל זאת עדיין לא משכיב את תיאבון העיסוק בנדל"ן של רונית, ומלבד עיסוק בתיווך היא מבצעת בעצמה השקעות נדל"ן בארץ ובהר"ל. “המוטו שלי הוא לשנות חיים, פעם אחר פעם, מתוך השקעה באנשים עצמם, וכמובן, אנחנו רוצים לעשות עסקים עם אנשים טובים ומתוך הנאה”, היא מס' בירה את הפעלתנות, “תיווך נדל"ן זה תחום שאני מאוד נהנית ממנו ומאוד אוהבת. לצערי, אין לי מספיק כבוד בארץ, ובהרצאות שאני נותנת בנושא אני מנסה לעשות שינוי תפיסה למקצוע הזה. כמובן שגם



צילום: DADON RONI

עו"ד רונית חיון דוויק מייסדת "פרוספריטי נדל"ן"

בת 55, גרושה ואמא לתומר דוויק, עו"ד וסמנכ"ל פיתוח עסי קי, שיר דוויק, מעצבת פנים ויובל דוויק, מ"פ קרביט בצבא קבע, סבתא ל-2, מתגוררת ביישוב הר אדר.

- כותבת שירה ואף מתחזקת ערוץ יוטיוב עם שירתה.
- מרצה לאנשי נדל"ן.
- עשתה צניחה חופשית עם כלתה.
- צוללת, ווכבת על סוסים.
- הצטרפה לילדיה בטיול בדרום אמריקה.

“אנשי עסקים יהודים החליטו להעביר את כובד משקל עסקיהם לכאן. אני יכולה לספר על חברה מניו-יורק שמחפשת לקנות בישראל מרכזים לוגיסטיים, בתי מלון וקרקעות חקלאיות במטרה להעצים את פעילותה כאן. כך שבהחלט ניתן לומר שיש תנועה ערה מאוד בשוק הנדל"ן לאורך כל הקורונה”



פרויקט Dubnov 1 היוקרתי אשר נבנה בימים אלו על קרקע פרטית וממוקם במתחם שרוברוב האייקוני מול תיאטרון ירושלים | הדמיה: יחצי



בית גילאט או בית הקרמיקה הממוקם בפינת הרחובות אלקלעי ודיזראלי בשכונת טלביה בירושלים | צילום: DADON RONI

פניות מלקוחות שרוצים להוציא לפועל עסקאות מורכבות, או מערי גיינים לבצע רכישות, שדרושות התנהלות עדינה אך נחושה והם ראו בנו האנשים הנוכחים למשימה. כשלקוח מגיע אלינו עם קושי או אתגר בדרך לעסקה - אנו נמצא את הדרך לעשות זאת. אנחנו פועלים מתוך אחריות גדולה לכל האנשים איתם אנו באים במגע - בין אם אלו לקוחות ובין אם אנשי מקצוע. במקרים רבים אנחנו מקבלים תגובות מהלקוחות שלנו - מוכרים וקונים - שסיפקנו להם חוויית נדל"ן שונה מזו שהכירו עד היום, שהבנו את הצרכים המדויקים שלהם. אני מרגישה שאנו מצליחים להגשים לאנשים חלומות וזה מאוד מספק”.

המשבר הביא לעלייה בביקושים

רונית מספרת שלא נבהלה כשהקורונה הגיעה, בזכות ראייה המסי תכלית על משברים כעל הודמיויות. “התקופה עזרה לנו מאוד להתבשב, לדיוק את עצמנו ולהיות הרבה יותר יצירתיים במקום לעבוד על אוטו מט”, היא מציינת. “אמנם בתחילת הקורונה עשיתי פאוזה כדי להסתכל ימינה ושמאלה ולהבין מה קורה, אך במהרה הייתי צריכה להגיב לשוק. התקבלו המון פניות של רוכשים, שהניחו שהתקופה תביא שפע של מציאות - ולשמחתי לא כך היה הרבה. כמובן שלא רציתי לראות את השוק הזה קודם. במקום זאת קרה ההיפך: המשבר הביא לשגשוג גדול בתחום ולעלייה בביקושים באופן כללי ולא דווקא למציאות. הקורונה גרמה לאנשים להבין שחיים רק פעם אחת ושוה כאן ועכשיו - מה שדריבן אותם להגשים חלומות ישנים, כמו קניית בית החלומות שלהם. לקוחות מחו"ל ששקלו זמן רב לעלות ארצה, או לפחות לרכוש נדל"ן בישראל, וחיכו להודמנות הנשנה או לדחיפה כלשהי, קיבלו אותה בדר מות הקורונה ועשו את הצעד המתבקש. אחרים החליטו לעלות ארצה בשל התגברות האנטישמיות בחו"ל בתקופה הזאת. אנשי עסקים יהודים החליטו להעביר את כובד משקל עסקיהם לכאן.

“אני יכולה לספר על חברה מניו-יורק, שמחפשת לקנות בישראל מרכזים לוגיסטיים, בתי מלון וקרקעות חקלאיות, במטרה להעצים את פעילותה כאן, כך שבהחלט ניתן לומר שיש תנועה ערה מאוד בשוק הנדל"ן לאורך כל הקורונה”, היא מוסיפה ומספרת. “כמובן שהיה גם קושי. לא יכולנו לקיים פגישות פרוגטליות, וזו בעיה כשישנם אנשים שרוצים לבוא לראות ולהרגיש נכס שהם שוקלים לקנות. אז אנשים התחילו לעכל את המגבלות ולהבין שיש דרכים אחרות. בפרויקט יוקי רתי ברח' דובנוב, הסמוך לתיאטרון ירושלים, נותרו 10 דירות מתוך 26 דירות, וכל המכירות התבצעו בתקופת הקורונה דרך פגישות מקוונות והצגת חומרים דרך הווט. כשהשמיים יפתחו צפויים להגיע אליי עשי רות לקוחות שמתעניינים בכל מני פרויקטים גדולים. בסופו של דבר, אנשים מתאימים את עצמם למצב וגם מבינים שזה לא משהו שבא להישאר. הקורונה תיעלם מתישהו ואין סיבה לבטל תוכניות רכישת נדל"ן בגללה”.

דינמיקה מופלאה

בכל אותם פעמים בהם רונית מדברת ברבים היא מתייחסת אליה ואל סמנכ"ל הפיתוח העסקי של החברה - שהיא גם בנה - עו"ד תומר דוויק. כדור שלישי לאנשי נדל"ן תומר החל לעבוד בחברת פרוספריטי נדל"ן במקביל ללימוד התואר במשפטים וליזמויות פרטיות שביצע. לאחר סיום הלימודים עבר כעו"ד במשרד עו"ד מוביל בירושלים המי תמחה במקרקעין ובתכנון ובנייה. הרוח היזמית בשילוב עולם הנדל"ן הובילו את דוויק להיות חלק מצוות ההקמה והניהול של הבניין הראשון שהפעילה We Work בירושלים. לאחר שלמד וצבר ידע וניסיון תומד עבר למשרה מלאה ומונה לסמנכ"ל החברה.

כששואלים את רונית על האתגר בעבודה עם משפחה ועל הקושי לגשר בין יחסי אם-בן להירארכיה מקצועית, היא אומרת שהרברים דווקא מתחברים בקלות. “כאשר אנו חולקים סט ערכים זהה, האני מאמין' שלנו זהה. תומר הביא ערכים מוספים רבים לעסק המשפחתי: צעירות ורעננות, שיטות ניהול ואסטרטגיה חדשות, יכולת דיוק, ייעול ומיקסום תהליכים ועוד. כעו"ד שמתמחה בתכנון ובנייה, יש בכוחו לספק לחברה דרך רב וללקוחות החברה רובר מקצועי נוסף. הבנת המטרייה שלו מאפשרת לנו להגיש עסקאות בצורה מקצועית ומדויקת. יש לנו דינמיקה מופלאה - אנחנו משלימים מעצמים אחת את השני, ודווקא פער הגילאים, הניסיון שצברתי לאורך השנים והגישה השונה לעיתים, מסייעים להגיע לתוצאות טובות יותר ולקהל לקוחות מגוון. מתוך החשיבות להתפתחות מקצועית, אנו מספקים אחר לשני משוב באופן תדיר ובכך אנו יוצרים סנכרון, הנאה מהדרך והרמוניה אמיתית”.



דביר זהר, מנכ"ל Simple | צילום: באדיבות כנס Productx

לבזר שליטה מבלי לאבד שליטה

מזה 20 שנה שחברת Simple מלמדת מנהלים במשק הישראלי כיצד לשמור על פשטות בתהליכים ניהוליים וכיצד לבזר סמכויות לדרגי הביניים מבלי לחשוש מאיבוד שליטה. דביר זהר, מנכ"ל ומייסד החברה, מספר על ההתמחות המיוחדת בחברות היי-טק ובמערכות בריאות ומסביר מדוע גם בתקופת קורונה Simple זוכה לצמיחה | גליה היפש

“בזמן משבר יש נטייה לנהל דברים בצורה ריכוזית, אבל אני מאמין שגם בזמן משבר צריך לבזר סמכויות. השטח יודע טוב יותר ומנהלים צריכים לפתח אמצעי שליטה ולדעת להיעזר בנתונים כמותיים להבנת המצב”

העוסקת בפיתוח ובייצור של מערכות לוחמה אלקטרונית, מערכות שליטה ובקרה מתקדמות, מערכות איסוף מודיעין ומערכות תחקור ואימון מתקדמות. כיום לחברה יש לקוחות גדולים כמו בנק הפועלים, אלביט ו-AT&T וכן שתי התמחויות ייחודיות: האחת בסטארט-אפים קטנים שהחלו לצמוח ונוקקו לבניית שדרה ניהולית, והשנייה מערכות הבריאות בישראל. בין לקוחותיה של Simple בתחום הזה ניתן למצוא את משרד הבריאות, ביה"ח שיבא ומכבי שירותי בריאות. העיקרון המרכזי שמנחה את החברה הוא שמירה על הפשטות. “אני חנו תמיד מחפשים פתרונות פשוטים”, אומר זהר. “נוכחנו לדעת שמה שלא עובד פשוט – פשוט לא עובד”.

את עקרון הפשטות הוא שאב ממפקדו לשעבר בצבא, דדי לפידות, שלימד אותו שהעולם מורכב ומי שמנצח הוא זה שיודע לפשט את הדברים. “דמות מעוררת השראה” הוא מכנה אותו. עוד דמות היא טומי רובינס. “השתתפתי בסדנה שלו לבעלי עסקים ואני מקשיב לפודקאסטים שלו. למדתי איך להוביל עסק קטן, כיצד לנהל צמיחה, איך מגדירים יעדים נכונים וכיצד להתמקד בהשגתם”.

כיצד התמודדתם בחברה עם אתגרי הקורונה?
“הקורונה היוותה אתגר גדול עבורנו. הרבה פרויקטים שלנו נעצרו בבת אחת. לאף אחד לא הייתה סבלנות לייעוץ. מעבר לכך השיי-רות שלנו נסמך על עבודה בשטח וערוצי השיווק שלנו, כמו כנסים והדרכות, נעלמו. הבנתי שעכשיו תורנו להיות אג'יליים. מיעוט של העובדים יצא לחל"ת, אך נלחמתי להחזיר מהר גם במחיר של הפסד כספי. למדנו לתת שירות ולבצע הכשרות דרך הזום, חיזקנו את הידע של האנשים, שיפרנו את ערוץ השיווק הדיגיטלי ולשמחתנו, הלקוחות חזרו. החל מנובמבר האחרון ראינו עלייה גדולה בביקוש מצד חברות היי-טק שממשיכות לצמוח וזקוקות לתהליכי ניהול נכונים יותר. צמחנו ב-30% בפעילות שלנו בחצי השנה האחרונה ואנחנו מגייסים עובדים חדשים. מה שלא הורג – מחשל”.

מניסיונך העשיר, מהן העצות שלך למנהלים בתקופה הזו?
“שלוש עצות. הראשונה, בזמן משבר יש נטייה לנהל דברים בצורה ריכוזית, אבל אני מאמין שגם בזמן משבר צריך לבזר סמכויות. השטח יודע טוב יותר ומנהלים צריכים לפתח אמצעי שליטה ולדעת להיעזר בנתונים כמותיים להבנת המצב. השנייה, לפני שרואים במשבר הזדמנות, חשוב לדעת איך לא להישבר. משברים מטבעם חולפים וצריך לנצל את התקופה לבנות תשתיות לצמיחה. העצה השלישית היא לנהל ערך – להתמקד במשימות שמביאות ערך גבוה ללקוח וניתן לספק קם בזמן קצר. החשיבה הזו מורידה פעולות מיותרות ומאפשרת הגעה מהירה לשוק. בניגוד לתיעוד שמבוצע כשלאנשים אין יכולת לבצע את כל המשימות, כאן מדובר על גישה פרואקטיבית, שמראש מורידה משימות וממקדת את האנשים במשימות החשובות”.

דביר זהר, מנכ"ל SIMPLE

- בן 55, נשוי+2, מהגרס תעשייה ובעל תואר MBA – שניהם מאוניברסיטת ת"א.
- עוקב ברמה יומית אחרי 168 פרמטרים של הקורונה בארץ ובעולם ומפרסם פוסט שבועי על מצב הקורונה בעולם.
- יוצא פעם בשנה לטיול עם שלושה חברים מהצבא.
- יש לו אוסף מדבקות פוליטיות בן 30 שנה.
- אוהב מכבי ת"א. מצב הרוח במוצאי שבת נקבע עפ"י התוצאה במגרש.
- עבר קורס בשוודיה על מודל הניהול הייחודי של SPOTIFY. שיטה מדהימה, שישראלים מתחברים אליה.

להתערב מהר ובצורה כירורגית

Simple היא חברת ייעוץ ייחודית המסייעת לארגונים ליישם כלים פשוטים, כדי להפוך אותם למהירים ואג'יליים (Agile), או בעברית תקנית, זמיש = זריז וגמיש). המטרה היא לשפר משמעותית את תהליכי הניהול בחברה. “אנחנו מלווים חברות רבות שצמחו וגדלו, ועם הצמיחה היה צורך להתאים את התהליכים וכלי העבודה הישנים. מה שהתאים בעבר אינו מתאים כבר לחברה גדולה יותר. מנהלי הביניים נדרשים לרכוש מיומנויות חדשות, והחברה נדרשת 'לעלות קומה' באיכות הניהול שלה”, מבהיר זהר.

מהו השינוי שאליו אתם מובילים את החברות?

“אנחנו בונים סביבה ניהולית של תהליכים וכלים, ומקדמים ניהול ביזורי על-ידי מתן סמכויות לדרגי הביניים ומתן כלי שליטה להנהל. הסוד הוא למצוא את הדרך לבזר שליטה מבלי לאבד שליטה. חשוב שההנהלה תוכל להתערב מהר ובצורה כירורגית במקומות הנדרשים. בצי-וות עם בעיית תפוקה, בפרויקט תקוע, במקומות עם בעיות איכות ובטי-פול בצווארי בקבוק. אנחנו בונים את המערך החדש על-ידי הכנסת כלים טכנולוגיים ולא פחות חשוב – באמצעות הכשרות והטמעת תהליכים למנהלים, הן ברמת הביניים והן ברמת הבכירים. אנו גם דואגים ליישום בשטח בעזרת שירותי PMO. התוצאה היא שהלקוחות שלנו משרים את השורה התחתונה, כננסים לתחומים חדשים בהצלחה ורצים מהר יותר”.

מה שלא עובד פשוט – פשוט לא עובד

Simple, המעסיקה 18 יועצים, הוקמה לפני 20 שנה על-ידי זהר, לשעבר עתודאי בחיל האוויר שעסק עם שחרורו משירות קבע בניהול פרויקטים. לאחר שהסטארט אפ שבו עבר כסמנכ"ל תפעול נסגר, הוא הקים את Simple כאשר הלקוח הראשון שלו היתה חברת “אלישרא”,



צילום: סיון פרג

"אנו ממנפים את הטכנולוגיה שלנו לתחומים נוספים בהם אנו יודעים לייצר יתרון משמעותי"

רוב הציבור מכיר את Blender כפלטפורמת הלוואות בין אנשים מקוונת. ד"ר גל אביב, מנכ"ל Blender ואחד משלושת מקימיה, מספר כיצד רותמת החברה את הטכנולוגיה שפיתחה לטובת הפיכה לבנק דיגיטלי אירופאי | אסף לבנון

"אנו נוהגים לתאר את בלנדר כסירת מרוץ בים שמלא במשחתות, ובסופו של דבר מה שיצר את היתרון המשמעותי ביותר היה הגמישות והיכולת של החברה לנוע מהחלטה לביצוע ברמה של ימים בודדים"

לקוחות משלמים. היכולת להגיע לקהילת לקוחות גדולה היא שיוצרת את הערך האמיתי. יש לנו מערכות טכנולוגיות מתקדמות המסוגלות לקבל החלטה על אישור הלוואה באופן מיידי ולבצע חיתום תוך דקות בודדות – כשהכל באון-ליין.

אז אילו אתגרים בכל זאת עומדים בפניכם?

"החברה התרחבה למדינות נוספות באירופה ובכל פעם שאנחנו נכנסים למדינה חדשה ביבשת אנו שואפים לייצר מובילות בשוק. לכן אנחנו מחפשים נישות שטכנולוגיה יכולה לייצר בהן את היתרון ואת השינוי המשמעותי. האשראי בנקודות המכירה הוא דוגמה טובה למוצר כזה".

איך מצליחים?

"בנינו צוות מוכוון מטרה של משימות ומציאת פתרונות. זה דג"א של 'כאן ועכשיו'. מקבלים החלטה ומבצעים אותה מהר על-ידי עובדי דת צוות חוצת מחלקות. בנוסף, אנחנו מנסים ליצור אווירה שמעודדת יצירתיות ונותנת מקום לנסות ולטעות.

הנפקתם את החברה בעיצומה של שנת הקורונה. איך זה?

"בלנדר נבנתה להיות חברה ציבורית עוד מתחילת דרכה. באוגוסט נפתח חלון הזדמנויות להנפקות של חברות טכנולוגיה בבורסה בתל-אביב, והבנו שאחרי שנים שחברות טכנולוגיה לא הונפקו, ישנה אפשרות להנפיק בארץ. עבורנו זה היה סוג של סגירת מעגל. תזמון ההנפקה התחבר טוב לאסטרטגיית הצמיחה של החברה לקראת הגדילה שלנו באירופה. נכנסנו לתהליך מהיר ואגרסיבי של הכנת החברה להנפקה. הצוותים עבדו סביב השעון כדי שזה יקרה, כי הבנו שאנחנו לא החברה היחידה שניגשת להנפקה. חלק מעבודת ההכנה נעשתה בעיצומו של סגר הקורונה השני. היו ימים בהם עבדנו עד 04:00 בבוקר. עובדים היו חוזרים הביתה ונעצרים בביקורת מחסומים. השוטרים לא האמינו להם כשהם אמרו: 'אנחנו בחוץ, כי עכשיו סיימנו את יום העבודה'."

להיכנס לתחומים בהם הטכנולוגיה מייצרת יתרון

את בלנדר הקימו אביב ועמיתיו ב-2014. "חזרנו מאנגליה מלימודי דוקטורט שעשיתי בפזיזקה. באנגליה פעלה פלטפורמת הלוואות הראשונה בין אנשים בשם ZOPA שאת היום שלה הכרתי", הוא נזכר. "הרעיון הראשוני מאחורי בלנדר היה מעט רומנטי. אם ישנן מדינות עם עודף קיצוני של מקורות וריבית נמוכה על פיקדונות, ובמקביל מדינות בהן הגישה לאשראי היא יחסית קטנה – למה לא לאפשר לאינטרנט לספק גשר לחציית הגבול הזה? ביחד עם אחי, **בועז אביב**, ועם ברוך גור, שלמד איתי באוניברסיטה, הקמנו את 'Blender'. ההבנה שעלינו על משהו משמעותי הייתה לאחר שנה. ארגנו השקה ל-Blender בישראל ועוד באותו הערב נכנסנו למהדורות החדשות. האתר כמעט קרס מרוב משתמשים..."

"מאז העסק המשיך צמח וב-2016 נכנסנו לאירופה. ב-2017 קיבלנו רישיון לניהול חשבונות עו"ש באיחוד האירופי, שזהו הבסיס הרגולי-טורי עליו אנו עומדים לקבל רישיון בנקאי כלל-אירופאי", הוא מוסיף ומספר. "לאורך הדרך הצטרפו אלינו תומכים חזקים: קרנות הון סיכון בינ"ל, משקיעים אסיתיים בולטים ועוד. היה לנו חשוב לפעול בתחומים שמובילות טכנולוגית מייצרת בהם יתרון ויכולת גדילה משמעותית."

האתגר – לייצר מובילות בשוק

בלנדר החלה את דרכה כפלטפורמת הלוואות Peer to Peer מק"וונת. בהמשך התפתחה לתחומים נוספים, שהיום מהווים את ליבת הפעילות וכוללים אשראי לרכב, ואשראי בנקודות מכירה תחת המותג BlenderPay. בתחום הרכב, מאות מגרשי רכב בישראל ובאירופה משתפים איתה פעולה ומאפשרים ללקוחותיהם הלוואה לצורך רכישת רכב וכן בתחום האשראי בנקודות מכירה. כשלקוח מגיע לבית עסק ומעוניין לרכוש בו מוצר יקר, דוגמת מכשירי חשמל, ריהוט, טיפולי שיניים – המערכת מאפשרת לו לפצל את הקנייה למספר רב של תשלומים, ללא פגיעה במסגרת כרטיס האשראי שהוקצתה לו. "השירות הזה כבר קיים במאות חנויות פיזיות ולאחרונה גם השקנו פתרון תשלום באתרי סחר, המאפשר בנוסף לתשלום המקוון, גם לקיחת הלוואה ופריסת תשלומים", מציין אביב.

מה מייחד את "בלנדר" לעומת מתחריה?

"אנו מתמקדים בתחומי פעילות מוטי צרכנות עם קהל מטרה רחב. טכנולוגיית התשלומים של בלנדר מייצרת לעסקים כלי נוסף בארגון הכלים עבור לקוחותיהם המהווה Game Changer משמעותי ומעורר דר קנייה. לחברה כ-60 עובדים ואנחנו מנהלים כיום מעל ל-34,000

שנת הקורונה טרפה את הקלפים ושינתה את תנאי השוק. Blender, החברה שנוסדה כפלטפורמת השקעות באמצעות הלוואות בין אנשים והתרחבה לחברת פינטק עם מבחר שירותים, מצאה את עצמה עם פרוץ הקורונה בישראל על סף סערה מושלמת בשווקים – מעל מיליון ישראלים ללא מקום עבודה ומציאות כלכלית שלא נחווה במשך עשורים.

"ביומיים הראשונים לסגר ישבנו והכנו תוכנית עבודה עם תחזית לשנה של משבר כלכלי. לאחר מכן כינסנו את הדירקטוריון וניסינו לחשוב יחד איך עוברים תקופה כזו בשלום", מספר ד"ר גל אביב, מנכ"ל בלנדר. "בתסריטי הפעולה שלנו התכוננו למשבר שווקים קצר וחד בדומה ל-2008, אך מהר מאוד היה ברור שזו חיה אחרת."

הקושי המשמעותי, מדגיש אביב, לא היה המעבר לעבודה מהבית, אלא ניהול פעילות האשראי בישראל ואירופה. "בתחילה היינו מאוד דפנסיביים, אך במהרה הבנו שמתחרים רבים, כולל הבנקים וחברות כרטיסי האשראי, נכנסו למגננה עמוקה ונוצרת הזדמנות בשוק. בשלב זה התחלנו לראות כיצד ניתן לסייע לעשרות אלפי הלקוחות הקיימים ובמקביל לברור את ערוצי הצמיחה הבטוחים.

"אנו נוהגים לתאר את בלנדר כסירת מרוץ בים שמלא במשחתות, ובסופו של דבר מה שיצר את היתרון המשמעותי ביותר היה הגמישות והיכולת של החברה לנוע מהחלטה לביצוע ברמה של ימים בודדים", הוא קובע וממחיש זאת בדוגמה: "אחד המתחרים שלנו בישראל סגר את פעילות האשראי לרכב דו-גלגלי. מייד כשזיהינו זאת נכנסו לס"פרינט ליצר תהליך דיגיטלי מותאם ולהיכנס ראשונים לוואקום שנוצר. את Blender 2020 סגרה עם גידול בהכנסות ברוטו של כ-34% לעומת 2019."

ד"ר גל אביב, ממייסדי "בלנדר"

בן 40, נשוי+3, מתגורר בכפר-שמריהו.

- חובב ריצה ושיט. השתתף בגיל 22 באליפות אירופה בשיט יאכטות.
- שלושת מייסדי בלנדר חברים בצוות שייט שמתחרה בארץ ובחו"ל.
- אוהב טיולים ברגל ובג'יפים. עשה טראק בהימאליה.
- משחק שחמט.



צילום: עצמי

השנה המאתגרת של הקורונה

פרופ' עפר ארז, מנהל מחלקת יולדות בביה"ח סורוקה, נדרש להתמודד לא רק עם הצלת חיים של יולדות בזמן קורונה, אלא גם עם אתגרים ניהוליים עצומים. למרות הכל, ההצלחה הגדולה מבחינתו היא היכולת להנחיל הרגלי עבודה חדשים לסגל המקצועי ולהתאים את צורת הטיפול והמענה הרפואי לנשים הרות ולילדות במהלך הקורונה | גליה היפש

“האתגר המשמעותי כיום הוא הסברת חשיבות החיסונים לקורונה והעלאת שיעור הנשים ההרות המחוסנות. כל אם שמתחסנת מגנה גם על העובר שלה”

ושמרו יותר על היגיינה ועטיית מסכות. לידה מוקדמת היא תהליך פתולוגי בגוף שנגרם בין השאר מחשיפה לזיהומים. מכיוון שהחשיפה לזיהומים ירדה – יש פחות לידות מוקדמות. מעבר לכך, ברמת הצי וותים הרפואיים ההתמודדות עם מגיפת הקורונה מגבשת את הצוות והתוכנות הנלמדות ממנה משביחות את עבודתו.”

מהו ההישג הגדול של התקופה מבחינתך?

“הצלחת ההסברה שלנו בנושא החיסונים. ברגע שאנחנו מצליחים לשכנע אם צעירה או אישה הרה להתחסן, היא מגנה על העובר שלה מקורונה. ברגע שאישה הרה חוסנה, היא מעבירה לעובר נוגדנים דרך השליה, ולאחר הלידה אישה מיניקה מעבירה לתינוק נוגדנים דרך חלב האם שלה. בחיסון אחד אנחנו מגנים על שני אנשים וזה קריטי בתקופה הזו שבה התפתחו וויריאנטים לנגיף הפוגעים גם בנשים צעירות בגיל הפריור.”

שיתופי פעולה עם מדינות אחרות

פנרמיית הקורונה מהווה אתגר לא רק לעבודה הקלינית היום-יומית אלא גם להוראה ולפעילות האקדמית של פרופ' ארז ועמיתיו, בעיקר בכל הקשור לשיתופי פעולה עם מדינות אחרות. פרויקט נוסף חשוב בפעילותו של פרופ' ארז הוא Two Jumbo Jets – פרויקט בינ"ל לטיפול בנשים עם דימומים אקוטיים במהלך הלידה במדינות מתפתחות, בהן הנשים יולדות בבית ולא מגיעות למרכזים רפואיים. “מטרתנו היא להכשיר צוותים רפואיים ופארה-רפואיים כדי לטפל בנשים הללו, ולזהות מי מהן בסיכון. הפרויקט נקרא כך מכיוון שמד ספר הנשים שמתות מדי יום מסיבוכים בלידה שווה למספר הנוסעים בשני מטוסי ג'מבו, והמטרה שלנו היא להוריד את תמותת הנשים הללו ב-50%. עצירת האפשרות לטוס בין מדינות במהלך תקופת הקורונה אתגרה את הפרויקט מכיוון שלא יכולנו להגיע להדרכות באזורים הללו, לא פיזית ולא וירטואלית. לשמחתנו מצאנו מוצא של העברת חלק מהפעילות בצורה וירטואלית ועם השלמת החיסונים וחידוש הטייטות נוכל הגיע לאזורים מרוחקים יותר ולהמשיך בפרויקט.”

ומה קורה במחלקת אשפוז היום המיילדותי שגם עליה אתה אחראי? “למחלקה זו מגיעים מקרים מורכבים מאוד של נשים עם הריונות בסיכון גבוה, לצורך מעקב וטיפול. הבעיה היא שנשים מחמיצות את מעקבי ההריון המסודרים בגלל בידודים, חוסר בהפניות, ירידה בזמני נות תורים והימנעות הציבור להגיע למרכזים רפואיים מחשש הקורונה. כיום אנשי המחלקה ערניים לכך מאוד ודואגים לתפור חליפה מתאימה לכל מי שנמצאת בטיפולנו על מנת לאפשר לה מעקב הריון מיטבי, בהתאם לסטנדרט הנדרש. המטרה שלנו היא שהן לא יגיעו ללידה עם סיבוכים שאותם יכולנו לגלות או למנוע קודם לכן באמצעות המעקב.”

פחות לידות מוקדמות

נוהלי העבודה בבתי החולים הם קבועים, מפורטים מראש וידועים. אולם כאשר אנשי הצוות הרפואי נדרשו להתגייס לטיפול במצב חירום, ובמקביל להמשיך את שגרת מתן הטיפולים הרפואיים הרגילים שבאחריותם – כל שגרת העבודה המוכרת הופרה ונוצר אתגר ניהולי לא פשוט. “בתחילה היה צורך להפיג את חששות הצוותים מהירבקות ולהעביר לא מעט הסברה פנימית בתוך המחלקה”, מסביר פרופ' ארז, “סבלנו ממחסור קבוע בכוח אדם יותר מאשר בשגרה, בזמן שהמשימות הוכפלו. היו אנשי צוות שנאלצו להישאר עם ילדים קטנים בבית בזמן הסגרים, היו כאלה שנכנסו לבידוד, היו כאלה שחלו בקורונה. ככלל, הקורונה מייצרת אתגר מתמיד עבורנו, אפילו ברמה הבסיסית של תקי שורת בין-אישית דרך מסכה, שהינה מרכיב חשוב בעבודת הצוותים הרפואיים. תקשורת זו חייבת להיות מהירה ותכליתית בין אנשי הצוות ומסבירת פנים ומוכנת כלפי המטופלות. לכן הייתה עבודת למידה מתמשכת של הצוות עד שהגענו לצורת עבודה מסודרת המתאימה לאתגרי הקורונה. נדבק נוסף בתקשורת רופא-מטופל הייתה התמודדות עם מטופלות שלא בהכרח מרווחות שחלו בקורונה דבר המצריך התנהלות זהירה מצד הצוות עד לקבלת תשובת בדיקת הקורונה.

השינוי ההתנהגותי נדרש גם מהציבור. מחלקת יולדות הינה אחת המחלקות השמחות בבית החולים ומבקרים אנשים רבים ובני משפחה וחברים הבאים לשמוח עם היולדת בשמחתה. מגיפת הקורונה אילצה אותנו להפסיק את הביקורים הללו ולמנוע ממבקרים להיכנס למחלקת יולדות. אלו חסמים שלא היה פשוט לאכוף אותם חברתית ותרבותית. אבל ברגע שמספיק אנשים באוכלוסייה יתחסנו, החסמים הללו יירדו.”

היה צד חיובי לדעתך גם בכל האתגרים הללו?

“בוודאי. השנה הרווחתו את העובדה שכמעט ולא הייתה שפעת, מפני שאנשים עוטים מסכות. בנוסף, אנחנו רואים ירידה משמעותית מאוד בשיעור הלידות המוקדמות, וזה בגלל שנשים הסתגרו בבתייהן

אין ספק שכל המנהלים במשק נאלצו להתמודד עם סדר לחצים חדש עם פרוץ משבר הקורונה, אך רק מעטים נדרשו להתמודדות כה מורכבת כמו זו שהגיעה לפתחם של מנהלי המחלקות השונים בבתי החולים בארץ ובעולם. הם אלה שעמדו בחזית המאבק מול נגיף הקורונה, עברו סביב השעון כשהם מדירים שינה מעיניהם כדי להציל חיים, ובמקביל נדרשו להתמודד עם עומס האשפוז הרגיל ומתן שירות רפואי הולם לכלל החולים. פרופ' עפר ארז, מנהל מחלקת יולדות ד' ואחראי אשפוז היום המיילדותי במרכז הרפואי “סורוקה” שבבאר-שבע, מספר על האתגרים העצומים של התקופה, על השינויים הניהוליים שנדרשו כדי לצלוח את העומס ועל השמחה שבהישגים.

“כאשר יולדת מגיעה אלינו למחלקה אנחנו קודם כל צריכים לבידוק האם היא חולה ואם כן לתת לה מענה נפרד”, מסביר פרופ' ארז, “אנו מאשפוזים אותה במחלקת נשים שבאגפי הקורונה. אם יש יולדת א-סימפטומטית, אנו משחררים אותה הביתה 36 שעות אחרי הלידה. עיקר הטיפול שלנו הוא בנשים שכן סובלות מתסמיני הקורונה.”

איך אתם מתמודדים עם הזינוק בנשים בהריון שנפגעו קשות מהי קורונה?

“המחלה השתנתה עם הזמן, ככל הנראה בגלל הוואריינט הבריטי. אם בתחילת הקורונה מרבית הנשים בהריון שהיו חיוניות לקורונה היו א-סימפטומטיות, כיום חלקן מפתחות מחלה מאוד קשה בהריון ונפגרות יותר מנשים שאינן בהריון. זה קשור לשינויים הפיזיולוגיים שעורברים על האם במהלך ההריון. פעמים רבות אנו נאלצים לייילד נשים הרות חולות קורונה מוקדם יותר כדי להפחית מהעומס הפיזיולוגי על מערכות הגוף שלה, לשמור עליה ולאפשר לה לקבל טיפול הולם.”

פרופ' עפר ארז, מנהל יולדות ד' ואחראי אשפוז היום המיילדותי ב"סורוקה"

בן 54, נ+3, מתגורר בקיבוץ שובל.

- הקים את פרויקט Two Jumbo Jets – יוזמה בינ"ל להורדת שיעור תמותת אימהות מדימומים מיילדותיים חריגים במדינות מתפתחות.
- חובב שייט, קריאה, טיולים בעולם והאזנה למוזיקה.
- עוסק בפיתוח אמצעים אבחנתיים לזיהוי מוקדם של סיבוכי הריון.



צילום: דני כתר

”חתונה היא שותפות, צריך להבין את זה. אם לא עשית הפרדה כלכלית בהסכם ממון - השותפות צריכה להתחלק בהתאם לחוק. אבל את השליטה בחברה אפשר להציל. יש פתרונות יצירתיים כדי לשמור על השליטה אצלך”

”כשמתחתנים צריך לדבר על הכל. זה מה שבעלי ואני עשינו. לפני שהתחתנו פתחנו הכל. עם כל חוסר הנעימות שבדבר. היה ריאולוג פתוח לחלוטין. בלי מסקנות. זה לגיטימי לעשות הסכם ממון, וצריך, מה שנקרא, ’לדבר פתוח‘.”

כיצד מישחי שמאמינה בקדושת המשפחה מסוגלת בכלל ליהנות מהעבודה הזו?

”בית משפט הוא לא מקום מומלץ להיות בו, גם לעו”ד. אבל אני נהנית כשאני מזהה נקודת אור שתוביל למקום של פתרון. לפעמים משאים ומתנים בהליך משפטי יכולים להימשך זמן רב, לפעמים יש תחושה של ’דד אנד’ - דרך ללא מוצא. אתה מנהל תיקים בבית המי שפט ואומר לעצמך: ’איך אני פותר את הבעיה הזו? היא נראית בלתי אפשרית לפתרון’. אז מתייעצים, יש צוות חשיבה, ואז הרבה פעמים מתגלה אותו ניצוץ - מוצאים איך לפתור את הבעיה, שזו התחלה של פתרון. זה יכול להיות, אגב, בזכות עצה של שופט. כשאתה מוצא את הניצוץ הזה, או אתה יודע שיש מקום לאופטימיות, שהסוף יכול להיות טוב, יש פתרון.”

כשלקוח מגיע עם עו”ד אישה, האם זה יתרון?
”אני מייצגת לרוב בעלי עסקים. לצערי הרב, רובם גברים. הייתי רוצה לראות יותר נשים שהן בעלות עסקים, כמו שאני רוצה לראות יותר נשים בפוליטיקה. אבל כן, אני מניחה שזה יתרון. אני גם יודעת שגברים במצבים האלה מתחברים יותר לאישה. זה הולך טוב ביחה. הם מרגישים יותר בנוח לידי כי אני אישה. מרגישים בנוח גם לבכות לידי. אנשים שהיו בטייסת, שהיו בשייטת, אנשים שמנהלים עסקים גדולים, כשהם אצלי בחדר, הם בוכים, הם מרגישים בטוחים איתי ומסירים את כל המסכות.”

דיני משפחה בזמן קורונה

כמי שמייצגת ב-20 השנים האחרונות בעלי עסקים בתהליכי גירושין, הקורונה הביאה לפתח משרדה של עו”ד חגית לב לקוחות בהיקף גדול מהרגיל. גם האתגר היה יוצא דופן - איך מעריכים שווי של עסקים שנפגעו בזמן הקורונה? | מתן שירס

לעיתים אין מנוס מחלוקת העסק

לא רק היקף הפונים אל עו”ד לב היה יוצא דופן, אלא גם האתגר המקצועי - איך מבצעים הערכת שווי בתקופת משבר כלכלי כמו הקורונה? ”תמיד קשה לעשות הערכת שווי, מהסיבה שמעריכי השווי לא שמעו על המושג קושי תזרימי או פשיטת רגל”, משיבה עו”ד לב. ”הכל אצלם ורזה. זה מסייע לצד השני, שמצפה לתמורה מלאה. בגירושין הרבה פעמים אין חמלה. במיוחד לא במצבים כאלה, שלכאורה הרבה כסף מונח על השולחן. נוסף על כך, מבחינת בתי המשפט, הקורונה לא פגעה ולא השפיעה לרעה על עסקים. למרות שהקורונה השפיעה על הכיס של כולנו כמעט. מבחינת בית המשפט לא קרה כלום. גם מותג שהוא חזק נפגע בזמן הקורונה, וזה בעייתי, כי הכסף לא שם. הוא לא נזיל”, היא מוסיפה. ”גם בחברות פרטיות או בורסאיות ששוות הון - בפועל, אם תמכור אותן מח, לא בטוח שתקבל הרבה. הן לא שוות הרבה במוזמן. יש להן מוניטין, זה כן, ומוניטין הוא גם נגזרת של מה שפרסמת - ופרסמת הצלחה. שהעסק מגלגל מיליונים. וזה עלול לבוא כנגדך, הפרסום הזה.”

מה באמת עושים במצב כזה?

”מעבירים חלק מהנכסים ומהמניות לצד השני, אבל שומרים על השליטה בחברה. אם אין הסכם ממון, והעסק הוא כזה שנבנה במהלך הנישואין, אין מנוס מחלוקת העסק, ולפעמים קשה ללקוחות לקבל את זה. חתונה היא שותפות, צריך להבין את זה. אם לא עשית הפרדה כלכלית בהסכם ממון - השותפות צריכה להתחלק בהתאם לחוק. אבל את השליטה בחברה אפשר להציל. יש פתרונות יצירתיים כדי לשמור על השליטה אצלך.”

הניצוץ שמוביל לפתרון

עו”ד לב מספרת שהאמונה האישית שלה במוסד הנישואין, העמידה אותה פעמים רבות בקונפליקט. עם השנים, למדה ליישב את הסתירה הפנימית. ”אני יכולה לייצג רק כאלה שגמרו אומר להתגרש. שעשו החלטה ממעמקי הבטן. אלה שמתלבטים, אני שולחת אותם לטיפול זוגי. מבחינתי, משפחה זה ערך עליון. ההורים שלי וגם של בעלי לא התגרשו, ואנחנו באים מבתים מאוד מאתגרים. זה לא שהכל היה דבש, ממש לא. אבל משפחה הייתה ערך מקודש. לכן גם לא אגיד למישהו ’תתגרש’. אני חושבת שאדם צריך לעשות הכל לפני שהוא מפרק את הנישואין שלו.”

עלייה במספר הזוגות המתגרשים נחשבת לאחת התופעות הברורות של תקופת הקורונה. השהייה הממושכת בבית, חוסר הוודאות, הפגיעה הכלכלית, הברירות בתוך הקשר - כל אלה ועוד שימשו כטריגר לפירוק התא המשפחתי, וסיפקו חומרים לאין-ספור כתבות בעיתונים ובמהדורות החדשות.

הציניקנים שבינינו וודאי יאמרו שהמרוויחים הגדולים מהקורונה הם בעלי המסעדות, הרופאים ועורכי הדין לענייני משפחה המתמחים בגירושין, אך מבחינת הזוגות עצמם, שהציניות היא מהם והלאה, הקורונה היא נגיף האמת: כל מה שהוסתר מתחת לשולחן, עלה בתקופת הקורונה על השולחן. אלא שהדרך מהשולחן הבייתי לרוכן בית המשפט, כפי שהתברר לרבים, הייתה קצרה.

”גירושין זה תהליך קשה. זה אבל, פרידה מהחיים”, אומרת עו”ד חגית לב, עורכת דין המתמחה בדיני משפחה ומגשרת. כמי שמייצגת ב-20 השנים האחרונות בעיקר בעלי עסקים, הקורונה הביאה לפתח משרדה לקוחות בהיקף גדול מהרגיל, עם אתגר יוצא דופן עימו נאלצה להתמודד עד כה (אך לא בעוצמת ההיקף): הרבה עסקים נפגעו בגלל הקורונה, וקיים קושי לאמוד את השווי הכלכלי האוטנטי של העסק - ויש לכך השפעה על חלוקת הרכוש בגירושין.

עו”ד לב: ”היו הרבה גירושין בזמן הקורונה. המון. בגלל הקורונה הרבה עסקים נפגעו, ויש הרבה מצבים שבהם בן הזוג או בת הזוג לא מוכנים להבין שיש ירידה בערך העסק. בנוסף, הופתעתי לגלות שבעלי עסקים הגיעו אליי דרך גוגל ורשתות חברתיות, כי העדיפו לשמור על דיסקרטיות.”

עו”ד חגית לב,

מתמחה בדיני משפחה ומגשרת

בת 46, נשואה+2, מתגוררת ברמת-גן.

- חובבת טיולים אתגריים, שחייה מקצועית וקריאה.
- משפחתה מארחת נערה שלקחה תחת חסותה.
- נמצאת בתהליכי אימוץ של ילד.
- החלום שלה הוא להקים בית לילדים שננטשו.
- אוהבת את תחום המשחק והופיעה בהצגות כמה פעמים.



צילום: גיל אליהו

“אנשים אגרו הרבה טחינה בתקופת הקורונה”

ג'וליה זהר, הבעלים והמנכ"לית של טחינה "אלארז", הייתה אשת חינוך שמעולם לא חלמה להיכנס לעולם העסקים. אבל טרגדיה משפחתית גרמה לה לקחת את המושכות לידיים, להוביל את המפעל להצלחה מדהימה ולהוות השראה ללא מעט נשים | גליה היפש

“אני לא נוהגת להסתכל על המתחרים. שכל אחד יעשה מה שהוא רוצה. אני נלחמת על כך שהמפעל שלי יוציא מוצר איכותי ברמה הגבוהה ביותר. התחרות שלי היא עם עצמי - לשפר את האיכות והטיב של המוצר שלנו”

לסייע לחברה הערבית להגיע למקום טוב יותר

“אני לא נוהגת להסתכל על המתחרים, שכל אחד יעשה מה שהוא רוצה”, משיבה זהר על השאלה כיצד היא מתמודדת עם התחרות העזה בשוק המזון. “השוק מספיק גדול עבור כולם ואני לא נלחמת באף אחד. אני נלחמת על כך שהמפעל שלי יוציא מוצר איכותי ברמה הגבוהה ביותר, התחרות שלי היא עם עצמי - לשפר את האיכות והטיב של המוצר שלנו. זה מה שנתן לנו את הכוח ואת המיתוג. משנת 1990, כשבועלי פתח את המפעל, אנו משתמשים באותו זן של שומשום ואותה שיטת ייצור, אבל הוספנו טכנולוגיות חדשניות ועברנו למפעל חדש בכפר ברוך בינואר 2015”.

מה תמליצי למנהלים המתמודדים עם משבר?

“קודם כל להיות אמינים. לא משנה מהו סוג המשבר, יש לשים הכל על השולחן ולהיות אמינים ואמיתיים. אמינות מכבדת את האדם והסביבה מכבדת אנשים שמתנהגים כך”.

כפעילה חברתית פעילה, מה חשוב לך לקדם בימים אלה?

“אני רוצה מאוד לסייע לחברה הערבית להגיע למקום טוב יותר, שגשתווה לכלל האוכלוסייה. חשוב לי שהנשים שלנו ייצאו לעבודה, כי גם כשהנשים רוצות לעבוד, אין מקומות עבודה בסביבות הכפרים והתחבורה הציבורית גם היא בעייתית. בכל הפגישות שלי עם משי רדי הממשלה אני מרגישה את החשיבות של הקמת אזורי תעשייה בכפרים הערביים. אני תורמת כל מה שביכולתי לנושא, ואם כל אחד יתרום את חלקו הקטן לטובת החברה, כולנו היינו היום במצב הרבה יותר טוב”.

הרמטית לאנשים מבחוח, רק עובדים הורשו להיכנס, והמחסנאי עבר מול הספקים שהגיעו עם חומרי הגלם ומול המפיצים. עבורי אישית זו הייתה תקופה קצת מרכזת, אני אוהבת אנשים ואוהבת חברה. אני ממש לא אוהבת פגישות זום, אני מרגישה שזה כאילו שאני מדברת לעצמי. אני מעדיפה לנהוג עד תל-אביב ולא לעשות פגישות זום. אבל עכשיו עם החיסונים מתחילים לחזור לשגרה, ואני מרגישה טוב יותר. אני מקווה שלא נחזור לעוד סגר ושנשתחרר מהזום. יש אנשים שזה מתאים להם, חוסך להם נסיעות, אבל לא עבורי”.

שולחת נשים ללימודים בהרווארד

אבל גם הקורונה לא תעצור את ג'וליה מלפתוח במיזמים חדשים. הפעילות החברתית תמיד הייתה קרובה לליבה. לקראת יום האשה האחרון, טחינה “אלארז” יצאה ביוזמה חדשה: לשלוח חמש נשים מתחום העסקים, ערביות ויהודיות, העומדות בקריטריונים של ועדת קבלה מיוחדת, לקורס בן שבוע ימים באוניברסיטת הרווארד היוקרתי תית בארה”ב, בשם Women on Board. כל עלויות הנסיעה, ההשתתפות והלימודים הן על חשבון טחינה “אלארז”.

“מאות נשים כבר נרשמו כמועמדות לתוכנית ותהליך המיון נמצא בעיצומו”, היא מספרת. “תמיד לרגל יום האשה נשים מקבלות מסאז'ים ופרחים, וזה מאוד כיף. גם אני אוהבת לקבל פרחים, אבל הפעם חשתי להעניק לנשים משהו שיש בו יותר כבוד ויותר ערך, לכן בחרתי בתוכנית הזו. הנשים שייבחרו צפויות לצאת לקורס בנובמבר הקרוב”.

בתור אישה שמעניקה השראה לנשים אחרות, מה הרגע המכונן בחיי הקריירה שלך?

“כשהגעתי לראשונה למפעל ללא שום ידע קודם בעולם העסקים. הייתי צריכה להתמודד עם הכל - ייצור, בנקים, ספקים, לקוחות. הכל נפל עלי בבת אחת. עבדתי כפליים ממה שגבר עובד כדי שלא אפול, כדי לשמור על המפעל ולהוביל אותו לצמיחה וגדילה. זה לא היה קל. בשנה הראשונה נאלצתי להתמודד עם לא מעט בעיות, אבל גיליתי שבנחישות, התמדה ועבודה קשה - זה אפשרי”.

איך העובדים קיבלו אותך?

“בכבוד גדול. יש כמה דברים שחשובים לעובדים: שמכבדים אותם, שמעניקים להם חמימות ושמעניקים להם משכורת טובה שמכבדת את המאמץ שהם עושים. אני משקיעה בתחומים האלה. אני האדם המבוגר ביותר במפעל, ומבחינת העובדים אני כמו אימא שמחבקת אותם”.

בשום תסריט אפשרי לא חלמה ג'וליה זהר שהיא תהפוך להיות אשת עסקים. היא הייתה מורה למתמטיקה שאהבה את מערכת החינוך, ואף שימשה רכזת מינהלית בבית הספר בו לימדה. אלא שאסון שני חת על משפחתה גרם לה לחשב מסלול מחדש. בעלה, אסעה, שהקים את מפעל הטחינה האיכותית “אלארז” נפטר בפתאומיות מהתקף לב בשנת 2003, והיא נותרה עם שני ילדים קטנים ומפעל שלא היה ברור מה לעשות איתו. בפניה עמדה האפשרות למכור את המפעל ולחיות מתשואות הריבית על הכסף שתקבל, אך ג'וליה בחרה אחרת: בלי שום מושג בכלכלה או בניהול היא פנתה לבנקים, ביקשה שייתנו בה אמון, והחלה לנהל את המפעל ביד רמה, שעות ארוכות אל תוך הלילה.

היא הכניסה למפעל מערכות ממוחשבות ותהליכי ייצור מתקדמים, תוך שמירה על מסורת ייצור הטחינה, וכיום מועסקים בו 51 עובדים לעומת 20 עובדים בזמן כניסתה לתפקיד. טחינת “אלארז” ממשיכה לזכות בלא מעט פרסים בינ”ל על איכותה ומייצאת את תוצרתה לחו”ל. ג'וליה עצמה זוכה להכרה כאשת עסקים מצליחה ומוכרת, ופעילה חברתית.

כיצד עברה עליכם תקופת הקורונה?

“עברנו קשה, כמו בכל תקופה אחרת. המסעדות נסגרו וזה פגע לנו תחילה בתזרים, כי אנחנו מוכרים למסעדות, אבל השוק הפרטי צמח כי אנשים אגרו הרבה טחינה בתקופה הזו. בסוף נוצר איזון בין הירידה במכירות בשוק המוסדי לעלייה בשוק הפרטי. בתחילה הוצאנו לחל”ת שני עובדים, אך הם הוחזרו לאחר הסגר הראשון. סגרנו את המפעל

ג'וליה זהר, בעלים ומנכ"לית מפעל טחינה “אלארז”

בת 66, מתגוררת בנצרת, בעלת תואר בחינוך.

- מהווה כיום דוגמא והשראה לכל אישה שרוצה להקים עסק אך מפחדת.
- רוצה ומשתדלת במידת האפשר לסייע לחברה הערבית להשתוות לשאר האוכלוסייה.
- חולמת על שלום עם כל המדינות השכנות שלנו - שנזכה להגוג זאת בקרוב.
- רוצה להיות סבתא.



יריב גולן | צילום: איתן טל

"אנחנו מייצרים חלופה להשקעה בנדל"ן בישראל"

יריב גולן החליט ליישם את עקרונות הספר "אבא עשיר, אבא עני" הלכה למעשה. חברת גולן קפיטל יזמות נדל"ן שהקים היא אחד מבתי ההשקעות המובילים להשקעות נדל"ן, המסייעת למשקיעים ישראלים להשקיע בנכסים בארה"ב. החברה מאתרת את ההשקעות ומשקיעה יחד עם המשקיעים בנכסים. דווקא בתקופת הקורונה נוצרו לא מעט הזדמנויות חדשות להשקעה | גליה היפש

"אחד הדברים החשובים בנדל"ן הוא לדעת לבחור פרויקטים איכותיים. כל פרויקט שלנו נבחן ע"י ארבעה אנשי מקצוע: עו"ד, שמאי, אנליסט ורו"ח. לאחר מכן העסקה עוברת לאישור סופי שלי. בשנה האחרונה פסלנו עשרות עסקאות עד שמצאנו עסקה אחת טובה"

כמו שצריך, ולמזלנו יש לנו בסיס משקיעים חזק מאוד. פנינו למאגר הלקוחות הקיים שלנו והזמנו אותם להשקיע בהשקעות חדשות שנוצרו כהזדמנות בעקבות המשבר. זכינו להיענות גדולה והשנה האחרונה הייתה השנה החזקה ביותר שלנו עד היום".

מה הרגש החשוב להצלחה בהשקעות נדל"ן?

"אחד הדברים החשובים הוא כמובן לדעת לבחור פרויקטים איכותיים. כל פרויקט שלנו נבחן על-ידי ארבעה אנשי מקצוע: עורך דין, שמאי, אנליסט ורואה חשבון, לאחר מכן העסקה עוברת לבדיקתי ולאישור סופי שלי. בשנה האחרונה פסלנו עשרות עסקאות עד שמצאנו עסקה אחת טובה. בנוסף לכך, אנחנו שמים דגש על ליווי שוטף למשקיעים שלנו. אין תחליף לשירות לקוחות טוב. חשוב לשמור על עדכונים שוטפים בכל מצב – גם אם קורים דברים לא טובים, גם אם הפרויקטים נתקלו בבעיות. המשקיעים חייבים לדעת שאנחנו בשטח, מטפלים בכל הבעיות ומייצבים את הנכסים. הערכים שלמדתי בצבא מלווים אותי עד היום. אם זה בדיקות יסודיות לנכסים שאני קונה, אם זה מעקב אחרי צוות השטח שלנו ואם זה ביקורות שוטפות".

לאילו סוגי משקיעים אתם פונים?

"אנו מאפשרים למשקיעים להצטרף עם הון עצמי של 250 אלף שקלים ומעלה. לעיתים קרובות די בפתיחת תוכנית חיסכון עבור הס' כום הזה, וזו השקעה נגישה מאוד. אנחנו מייצרים חלופה להשקעה בנדל"ן בישראל שהיא יקרה מאוד, ומאפשרים לכל אחד כמעט להיות בעל נכסים וליהנות מהכנסה פאסיבית".

שלושה ממה שהייתי עושה בארץ", משחזר גולן. "מצאתי מקום שבו אפשר לייצר 10% תשואה על הכסף שלי במקום תשואה של 3% בארץ. וכך התחלתי את המסע שלי בהשקעות בנדל"ן בארה"ב. מכרתי את הדירות בארץ ברווח יפה והתחלתי לרכוש נכסים בארה"ב".

גולן השקיע לא מעט מרץ כדי להכיר את השוק: "עברתי קורסים באינטרנט שעלו אלפי דולרים כדי ללמוד את התחום. השקעתי זמן במחקרי שוק מעמיקים בכל אזור שבו תכננתי להשקיע, אספתי נתונים סטטיסטיים, ועשיתי עבודה יסודית ומקיפה כדי להבין את כל הנתונים מכל כיוון. ורק אחרי שכל הנתונים הסתדרו כפי שרציתי – ביצעתי את ההשקעה. רכשתי עד היום עשרות נכסים ויצרתי לעצמי הכנסה גבוהה. ברגע שההכנסה עברה את המשכורת החודשית שלי, זה אפשר לי לעזוב את העבודה ולהפוך את הנדל"ן לעיסוק המרכזי שלי. הנדל"ן הוא תחום שאהבתי תמיד, חלום מודחק שהפך למציאות".

בזמנים כל פרויקט בפינצטה"

גולן קפיטל יזמות נדל"ן, שהוקמה יחד עם שותף אמריקאי, פועלת במודל ייחודי: היא לא רק מאתרת נכסים ראויים להשקעה בארה"ב עבור המשקיעים הישראלים, אלא משקיעה כספית יחד איתם בנכס ולמעשה הופכת לשותפה שלהם – צעד שמגביר את אמון המשקיעים בחברה.

"אנחנו היוזמים שבשטח", מסביר גולן. "אנחנו לא חברת שיווק שמוכרת נכסים. המשקיעים שלנו שותפים איתנו ואנחנו משקיעים כסף אישי שלנו בכל פרויקט יחד עם המשקיעים. לכן אנחנו בוחרים כל פרויקט בפינצטה ולא מתפורים. סך הדין ההשקעות של החברה יחד עם המשקיעים עומד על מעל 30 מיליון דולר. עד היום ליווינו מעל 300 ישראלים ברכישת נכסים בארה"ב. בשלוש השנים האחרונות אנחנו מתמקדים בפרויקטים גדולים יותר. אנחנו רוכשים בניינים עם עשרות יחידות דיור, מתחמי עסקים ומרכזי קניות. הסניף האמריקאי של החברה ממוקם בג'קסונוויל, פלורידה".

כיצד השפיעה הקורונה על התחום שלכם?

"בתחום הנדל"ן, כשיש משבר אז נוצרות הזדמנויות. הסגר הקשה עליי מאוד כי אני רגיל לטוס כמה פעמים בשנה בארה"ב ונאלצתי להיות בקשר עם הצוות האמריקאי דרך האינטרנט כאשר הם אלה שעברו בשטח. בנוסף, אני מאמין מאוד בפגישות פרונטליות עם משקיעים – כדי להסביר להם לאן הם נכנסים, מה קונים ואיך להתאים את יכולותיהם להשקעה. פגישות זום עם משקיעים חדשים לא עברו

קצת לאחר גיל 30, מצא את עצמו יריב גולן, כיום מנכ"ל ובעלים של גולן קפיטל יזמות נדל"ן, כלופ האין-סופי של החיים: זוג צעיר עם שלושה ילדים, משרה בכירה בתחום המחשבים ברשת מלונאות גדולה בארץ, משכורת יפה לשני בני הזוג, ובכל זאת לא מצליחים לגמור את החודש. הוא חלם על רמת חיים קצת יותר גבוהה, עם מכונית חדשה וטיולים לחו"ל, ולנדל"ן הגיע לגמרי במקרה.

"השתתפתי בקורס כללי של הכוונה עסקית. אחת ההרצאות בקורס עסקה ביצירת הכנסות פאסיביות מהשקעות בנדל"ן", הוא מספה "לא ידעתי שאפשר לעשות כסף מנדל"ן, תמיד חשבתי שבית קונים רק למגורים ומשכנתה לוקחים רק פעם בחיים. זה מה שההורים שלי לימדו אותי. הבנתי שהיתרונות המרכזיים בהשקעה בנדל"ן היא בעצם העובדה שמדובר בהכנסה פאסיבית. אחרי הרכישה והכנסת הריירים הנכס מתחיל לייצר הכנסות וההכנסה הזו לא תלויה בנו יותר. הכסף שלנו עובר בשבילנו ובמהלך הזמן גם ההלוואה משלמת את עצמה. הרעיון תפס אותי וחשבתי לעצמי – גם אני יכול לעשות את זה! אבל עכשיו צריך רק לארגן את ההון העצמי. התחלתי לחסוך בכל הוצאה מיותרת, הצטמצמתי, פתחתי תוכניות חיסכון וקרן השתלמות ובתוך שנתיים הצלחתי להגיע לסכום הראשוני שאפשר לי לרכוש את הנכס הראשון שלי – דירה בת 3.5 חדרים בכרמיאל".

הפך את הנדל"ן לעיסוק המרכזי

וכך, לאט ובעקביות, רכש גולן עשר דירות להשקעה בישראל עד שנת 2010. "אולם החל מ-2008 חל מהפך בענף הנדל"ן בארץ שטרף לו את כל הקלפים: המחירים קפצו בעשרות אחוזים והוא כבר לא יכול היה להשקיע באותה צורה. "גיליתי שבמחיר של דירה אחת בארץ אני יכול לקנות ארבעה נכסים בארה"ב ולהכפיל את ההכנסה שלי פי-

יריב גולן, מנכ"ל ובעלים גולן קפיטל יזמות נדל"ן

בן 47, נשוי+3, מתגורר בכרמיאל.

- שירת בחיל האוויר כראש צוות קרקע בטייסת F-16.
- עסק בטיסנאות כתחביב במשך כמה שנים.
- מגדל שני חתולים בביתו.
- אוהב טיולי קמפינג ומחנאות בטבע.

"על חברות להכין תשתית מקדימה לניהול משברים"

לאחר שכיהן כמנהל המחלקה המשפטית הראשון של תאגיד סמסונג אלקטרוניקס ישראל, עו"ד עידו אלמוג יוצא לדרך עצמאית. את התובנות המקצועיות שרכש בזמן משבר הקורונה הוא מציע היום כחלק מהייעוץ המשפטי הכולל לעסקים ולתאגידים בינ"ל, הזקוקים לחשיבה מחדש בנוגע להיערכות מקדימה מבחינה משפטית | אסף לבנון



צילום: עידו איזיק (עורכת: ליאת מנדל)

"ארגונים רבים עושים עכשיו חשיבה מחודשת על דברים רבים, ובכללם הייעוץ המשפטי והרגולטורי. הם תוהים כיצד להפוך אותו ליותר מעשי, תגובתי, גמיש וערוך לשינויים. אני מציע את הדקע, הניסיון והידע המקצועי שרכשתי לצורך אספקת ייעוץ משפטי כזה"

עיקר לטפל ובחשיבה אסטרטגית ארוכת טווח, אשר לעיתים מצריכה הקרבת אינטרסים ומטרות בטווח הקצר. נוכחתי בחשיבות היצירתיות והפרגמטיזם בקבלת החלטות ובניהול הסיכון העסקי והמשפטי. האינ-טראקציה וחיווך הקשר עם כל הגורמים והצוותים בתוך החברה ומחוצה לה הוכיחה את חיוניותה כתשתית ארגונית לתקופה קשה. כשיש בין העובדים קשר אנושי, יחסי אמון, חיווך הדדי, גאוות יחידה ותחושה של שותפות גורל – זה מאפשר להטות כתף ולעבוד ביחד כדי להשיג את המטרות העסקיות של החברה גם בזמן משבר".

מה היית מייעץ לחברות ללמוד מהמשבר?

"התחדרה אצלי ההבנה לגבי הצורך בהיערכות לחוסר הוודאות והסיכונים המשפטיים החדשים הניצבים בפני עסקים. לצד טיפול בעבודה השוטפת על החברות, גדולות קטנות, להיערך ולהכין תשתית מקריי מה לניהול משברים. מהבחינה המשפטית, עליהן להכיר בצורך בהעמקת הקשר בין היעוץ המשפטי ליתר גורמי החברה וההנהלה והפיכתו לגורם אינטגרלי בתהליך קבלת ההחלטות. יש להגביר ולחזק את האמון בין הנהלת החברה לעובדיה ולהתאים את התרבות הארגונית ואופן ההתנהלות לסביבה שמצריכה יצירתיות וגמישות. אלו מאפשרות מציאת פתרונות יעילים ומקובלים בתהליך קבלת החלטות במיוחד במצב משברי".

מציע את ניסיונו

דבר נוסף שהתחדד אצל עו"ד אלמוג בשנת הקורונה הוא חשיבות הידע והניסיון שצבר עבור דירקטוריונים, תאגידים ומיזמים מקומיים וזרים, לרבות בהקמה וניהול הפונקציה המשפטית בארגון. התממשות תרחישי קיצון ברמות המשבר האחרון המחישו וחידרו אף יותר את הצורך הבלתי נמנע בייעוץ משפטי מעשי, גמיש ויעיל ובעל כושר תגובה והסתגלות לשינויים. "אני מציע את הרקע, הניסיון והידע המקצועי שרכשתי לצורך אספקת ייעוץ משפטי כזה למגוון חברות – מחברות סטארט-אפ, שחסרות לגמרי בפונקציה כזאת, ועד תאגידים בינ"ל הנדרשים ליצירת הפונקציה, הרחבתה או ייעולה", הוא מצהיר.

מטרתה העסקיות של החברה, מבלי לזנוח לרגע את ההקפדה על שמירת החוק, במסגרת אחריות גם על פונקציית הציות לרגולציה (Compliance), מה שחייב לרתום את צוות העובדים שתחתיו למישימה, להבהיר להם את חשיבותה ולייצר תרבות של ציות, תוך כדי עיסוק בדילמות המשפטיות, החוזיות והעסקיות השוטפות, וכן תמיכה בענייני דוברות ותקשורת שחלקם השיק לכובעי הנוסף כראש תחום מדיניות ציבורית וקשרי ממשל של החברה".

פתרונות בזמן אמת

עו"ד אלמוג ניווט את ספינת המשפטים של סמסונג ישראל במים הסוערים האלו גם כשהכתה הסערה העולמית: מגפת הקורונה. זו, כמו בן, הציבה שורה של אתגרים חדשים, אותם היה צריך ללמוד ואיתם להתמודד תוך כדי תנועה. "האתגרים התגברו והתחדדו משמעותית בתקופת הקורונה ממספר סיבות", הוא מספר. "ראשית, נוצר קושי יחסי בפרשנות החוק, שחלחל כמעט לכל המישורים: ברמת ההתנהלות מול העובדים, במתן פרשנות להנחיות משרד הבריאות, ובאופן הפרשנות של הסכמים מול שותפים עסקיים, שקיומם הפך למאתגר במצב החדש. היה עלינו להתמודד גם עם נושא העבודה מרחוק – מהצורך בפיקוח מרחוק על עובדים וביצועיהם ועד סוגיות כמו מהם הכללים המשפטיים הרלוונטיים למצב בו עובדים נמצאים בבית, או אפילו חלו בקורונה. את יישום הנחיות הקורונה נדרשתי לתקשר להנהלה הקוריאנית. המחלקה בניהולי עשתה הכל כדי לספק לסמסונג פרשנות פרקטית, תוך ניהול סיכונים בחוסר הוודאות המשפטי הקיים.

"במהלך כל התקופה חשתי שהאחריות המקצועית שלי עומדת במבחן ייחודי", הוא מוסיף. "הייתי שומר הסף של החוק ו-focal point של החברה לכל העניינים המשפטיים התחזקה בתקופת הקורונה. נדרשתי לזמינות אפילו עוד יותר מוגברת מהרגיל, ממש 24/7, תוך מתן פתרון נות בזמן אמת, כאן ועכשיו. צריך גם לזכור שמעבר לטיפול בכל הסוגיות המשפטיות שהביאה עימה הקורונה, היה צריך להמשיך בהתנהלות השוטפת, על כל סוגיות היום-יום שבה, לרבות ניהול מערך התביעות והתנהלות מול הגורמים השונים, כלקוחות, ספקים ושותפים עסקיים".

מה סייע לך בהתמודדות?

"ההסתמכות על תשתית מקדימה שהייתה קיימת כבר בחברה והיותה שילוב מנצח של גישה קוריאנית פרגמטית לפתרון מחלוקות עסקיות ותרבות של משמעת, לצד גמישות, יצירתיות וחשיבה ישראלית ממוחזקת לקופסה. העובדה שמדובר בחברה אולטרה-טכנולוגית כסמסונג, המחזיקה בתשתית טכנולוגית תומכת איכותית – סייעה גם כן. מבחינה אישית, מה שבמיוחד סייע לי היה יחסי אמון פנימיים מתמשכים, שסייעו לי לגייס את מקבלי ההחלטות ואת ההנהלה להבנת ההיבט המשפטי והרגולטורי בהתנהלות הארגונית ובתהליך קבלת ההחלטות העסקיות".

מה למדת במשבר שתיקח איתך הלאה?

"ראיה רוחבית ורב-מימדית, החשיבות והצורך בכושר אבחנה בין

בחיייו של איש מקצוע יש לעתים משרות הנחשבות למכוננות. כאלו המטביעות חותם באדם, מלמדות אותו רבות ומהוות מעין קו פרשת מים במסלולו המקצועי. עבור עו"ד עידו אלמוג, הכהונה כמנהל המחלקה המשפטית הראשון של תאגיד סמסונג אלקטרוניקס ישראל (in-house), מהווה תפקיד שווה. כיום, כשהוא משיק את פעילותו העצמאית כיועץ משפטי לחברות ולארגונים, ברור לו ששלוש השנים שהעביר בסמסונג יהיו כר נרחב של ניסיון שישמש אותו גם הלאה. אלמוג הגיע לסמסונג ב-2017, לאחר שמילא שורה של תפקידים משפטיים בארגונים בולטים: מעורך דין מסחרי במגזר הפרטי, דרך כהונה כרכז תחום אכיפה פנימית בחטיבת הייעוץ וניהול סיכונים בפרימת קסלמן PWC ועד עו"ד ממונה על תחום שוק ההון וניירות ערך באגף המשפטי בבנק אגו. הוא בעל תואר ראשון ביחסים בינ"ל ומדע המדינה ותואר שני במנהל מדיניות ציבורית – שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים, ותואר ראשון במשפטים (LL.B.), מהמרכז האקדמי למשפט ועסקים (בהצטיינות).

המסלול הזה הפך את ההצעה לתאגיד בינ"ל בולט כסמסונג אלקטרוניקס להתפתחות מקצועית טבעית. המשימה שהוטלה על כתפיו בקונצרן האלקטרוניקה הגדול הייתה משמעותית: להקים את המחלקה המשפטית של סמסונג אלקטרוניקס ישראל, לאחר שבמשך כל השנים נשענה החברה בעיקר על שירותים משפטיים חיצוניים. במסגרת התפקיד החדש הוא נדרש להתמודד עם הצד החוקי והרגולטורי של סוגיות סבוכות הנוגעות לנושאים המשלבים אסטרטגיה, עסקים ומסחר, לטפל בליטיגציה באופן שוטף ולפתח נהלים חדשים. מהר מאוד מצא שמדובר בתפקיד המספק אתגר מקצועי וניהולי מהמעלה הראשונה, אך גם בכזה שלא נותן רגע של חסר.

"הדרישות בתפקיד היו גבוהות למדי", הוא משחזר. "בשונה מיועץ משפטי חיצוני, כיועץ משפטי פנימי אתה נדרש לתת תפוקה ממש מהיום הראשון, לספק את הסחורה מייד. אין זמן התאקלמות. אתה בסביבה רוויית רגולציה וסיכונים משפטיים וצריך להיות בזמינות רציפה, לעבוד כל הזמן מול ממשקים רבים, לאחוז בראייה רוחבית, לספק פתרונות פרקטיים, לקבל החלטות ולהיות אחראי להשלכותיהן, להגיב מהר לשינויים, לעמוד בלחצים – וכל זאת תוך חתירה להגשמת

עו"ד עידו אלמוג

בן 51, רווק, מתגורר ברמת-גן.

- מדורג ברשימת היועצים המשפטיים הנבחרים בישראל 2020 במדריך משפטי עולמי מוביל (טרם פורסם בשל אילוצי הקורונה).
- בתחילת דרכו שימש כיועץ פרלמנטרי של דן מרדור.
- חובב קיקבוקסינג, רכיבת אופניים וקרוס פיט.
- בנעוריו למד בביה"ס האנגלי בבוגוטה קולומביה במסגרת שליחות המשפחה מטעם משרד החוץ.



צילום: יפתח חבלין

הקיבוצניק יליד איטליה מוביל את מרום גולן לעולם

סימון בלוויטה, מנכ"ל חברת "טוף מרום גולן", שחולשת על כ-60% משוק מצעי הגידול המנותקים בישראל ואף מייצאת אותם לחו"ל, מספר על האתגרים בניהול עסק חקלאי ועל התוכנית להקמת אתרי ייצור בחו"ל ולהפוך לחברה גלובלית | אסף לבנון

"התוכנית האסטרטגית שלנו אומרת שצריכים להתרחב גיאוגרפית. זה לא פשוט כשמדובר בחברה שבמשך 50 שנה עבדה רק בשוק המקומי. זה מצריך שינוי מחשבתי, עסקי וטכנולוגי. אנחנו נערכים לכך"

על הכל: תנאי טמפרטורה, לחות, השקיה, מזון לצמח. במצעים מנורתיים – אם לא מתנהגים אליהם באותה הצורה כל הזמן – העבודה נפגעת מאוד. לכן חשוב להגיע למוצר אחיד ויציב, וטכנולוגיית חקלאות היא הדרך לכך."

ביצד התמודדות עם שנת הקורונה?

"קודם כל, ניסינו להבין מה המשמעויות והאם נוכל להמשיך לעבוד או לא. במהירות רבה הצלחנו לקבל את כל הנתונים וכן אישור עבודת עסק מוחרג, כיצדן שתומך בחקלאות. קבענו תהליכי התנהלות לפי כל הכללים הדרושים. היו לנו לא מעט מקרים של אנשים שנאלצו להיכנס לבידוד וגילינו עד כמה אפשר לעבוד גם מרחוק – לפחות כשמדובר בחלק המשרדי של העבודה. רוב המשרדים שלנו עברו מצוין מהבית וסיפקו תפוקה מלאה. גם היום אני עוד ממשיך לנהל חלק מהשיחות ב-video conference. אין ספק שזה יעיל וחוסך זמן. הבעיה הגדולה יותר התחילה דווקא קצת יותר מאוחר. רוב החומרים מגיעים מחו"ל, מצפון אירופה ומאסיה. מאז סיה לא הגיעו אוניות ומכולות, סבלנו וממשיכים לסבול מאיחורים והיינו צריכים לקבל החלטה מהירה על בניית מאגרי מלאי מסי פיק גדולים של חומרי גלם. זו החלטה שדורשת השקעה כספית לא קטנה, דבר שלא כל יצרן יכול להרשות לעצמו. עד עכשיו יש לפעמים חוסר בחומרים וזה עדיין הדבר שהכי מדאיג אותי. גם מחירי החומרים מהאזורים האלו קפצו באופן משמעותי. כל זה מהווה אתגר לא פשוט. חזית נוספת הייתה התכנון שלנו להקים מפעל ייצור בוויטנאם בתחילת 2020. התפרצות הקורונה תפסה אותנו לא מוכנים. קיבלנו החלטה אסטרטגית להמשיך הלאה ובאמת הצלחנו להקים אתר בוויטנאם בעקר בזכות שותפים מצויינים וצוות ניהולי איכותי מאוד. עשינו את כל מה שאפשר דרך תקשורת דיגיטלית, כולל גיוס עובדים, סגירת הסכמים עם בנקים ומוסדות ממשלתיים. כיום האתר עובד, מייצר ומשווק."

שונות, פיקוח ומעקב תמידיים, שיאפשרו להגיע בסופו של דבר למוצר אחיד מספיק. זה קשה – אבל גם מרתק. צריך להבין לעומק את רמת האנליזה המדויקת הדרושה לחומרים וללמוד מה יש לעשות בתהליך כדי שהמוצר יצא בסוף יציב. זו מומחיות ממשית."

זו גם אחת מהסיבות ש"טוף מרום גולן" החליטו להקים מפעלי ייצור משלהם בחו"ל. "כך נהיה בשליטה של 100%, מרמת מגדל העצים עד הייצור של המוצר הסופי", מסביר בלוויטה. "התוכנית האסטרטגית שלנו אומרת שאנחנו צריכים להתרחב גיאוגרפית. זה לא פשוט כשמדובר בחברה שבמשך 50 שנה עבדה רק בשוק המקומי ולא הצוות המעולה של טוף, לא היינו שוקלים מהלך כזה. זה מצריך שינוי מחשבתי, עסקי וטכנולוגי. אנחנו נערכים לכך, יש לנו תוכנית השקעות בציוו, במחשוב, בידע ובפיתוח וכבר התחלנו ביציאה לעולם הגדול – מה שמהווה עבורנו אתגר מרגש. זה אחד הדברים שמבדלים אותנו ממתחרינו בישראל. החלטה להשקיע בהקמת אתרי ייצור משלנו בחו"ל וכך להפוך לחברה גלובלית היא דבר ייחודי למדי בתחום, שגם יאפשר לנו להביא את המוצרים שלנו למדינות אחרות יותר בקלות."

ידע תחרותי בגידולים באזורי קיצון

מה עוד מברל אתכם מהמתחרים, אני שואל את בלוויטה. "לפני מספר שנים קיבלנו החלטה להתרכז בתחום התערובות המקצועיות וזה כלי הבידול מספר אחד שלנו", הוא משיב. "השקענו בכך לא מעט כסף וידע. תערובות מקצועיות מורכבות, בדרך כלל, ממרכיבים שונים ומותאמות ליעדים ספציפיים. התמקצעות בתחום הזה איפשרה לנו לצבור ידע רב. התשתית האגרנומית הרלוונטית נמצאת כל הזמן בסוג של תנועה קדימה ומצריכה השקעות רציניות בידע, ציוו, פיתוח והתאמה לצרכים הספציפיים של המגדל. כשמסתכלים על המתחרים שלנו בחו"ל – שם מדובר בגופים מקצועיים וותיקים מאוד, עם תרבות יצרנית ועסקית ברורה. חברות אירופאיות שמות דגש על איכות המוצר ואיכות השירות ויש לנו מה ללמוד מהן. היתרון שלנו מולן הוא ידע רב מאוד בגידולים מתקדמים באזורי קיצון, דוגמת מדבר ושאר אזורים יבשים מאוד. בניגוד לאירופאים, לנו קל יחסית לפתח ידע לגידול באזורים חמים וטרופיים. מי שמומחה בגידול בהולנד ורוצה להקים חממה באפריקה – יגלה תנאים שונים מאוד אותם יצטרך ללמוד לעומק. אנחנו מכירים אותם היטב כבר עשרות שנים."

ומה לגבי אגרנטים?

"זה אתגר גדול שאנחנו מודעים לו. החקלאות השתנתה. המעקב על מה שקורה בתוך החממה, מהשורש עד הפרי או הירק, הוא מוחלט ומבוסס כיום על טכנולוגיה. זה מה שמאפשר להיות כל הזמן בשליטה

איטלקי מחליט לעלות לארץ. ב-1994 הוא אורז מזוודות ומחליף את מילאנו בקיבוץ מגן שבחבל אשכול. למעשה היה אמור להגיע לקיבוץ מעגן, אבל בשל טעות ברישום שהעלימה את האות ע' משם המקום, הגיע במקרה למקום שיהפוך לביתו למשך כשני עשורים. בבית החדש הזה מספקים לו עבודה בקו הייצור של מפעל הפלסטיק הקייבוצי. הוא עובד היטב ומקודם לתפקיד מנהל הייצור. לאחר מכן הוא מקודם שוב, לתפקיד מנהל התפעול. בסוף גם עושים ממנו מנכ"ל. 16 שנה אחרי שהיגר ארצה, הוא מחליט להחליף סביבה, עוזב את מגוריו ועבודתו ומצפין לגליל העליון. שם הוא משמש כמנכ"ל מפעל לורדן של קיבוץ כפר סאלה, המייצר מחליפי חום מתכתיים. ארבע שנים לאחר מכן הוא עובר להיות מנהל תחום כפיתוח עסקי של "אופטיקה שמיר", גם כן מפעל קיבוצי, ולאחר מכן מקבל הצעה להיות מנכ"ל של חברת ייצור מצעי גידול מנותקים לחקלאות.

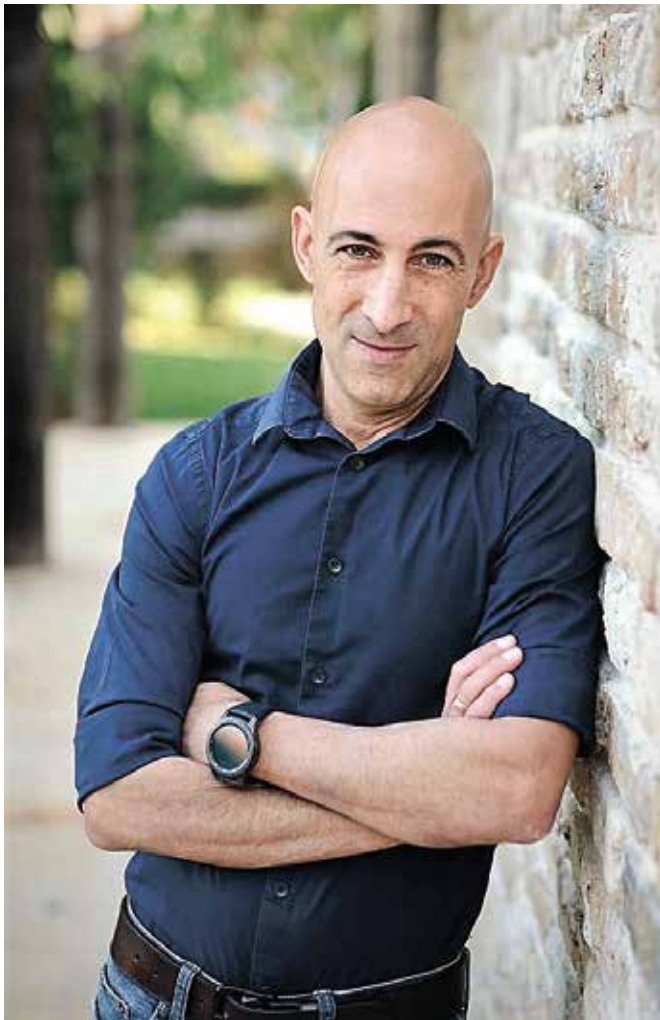
זהו, בגדול, סיפורו של סימון בלוויטה, מנכ"ל "טוף מרום גולן" בקיבוץ מרום גולן (כן, שוב קיבוץ). כיום חולשת החברה שבהנהלתו על כ-60% משוק מצעי הגידול המנותקים בישראל ואף מייצאת אותם לחו"ל.

"הגעתי לתפקיד מתעשייה הרבה יותר מבוססת טכנולוגיה וחשבתה שלנהל עסק חקלאי יהיה שונה בצורה קיצונית", הוא אומר. "היום אני יכול להגיד שהקווים המנחים לניהול עסק טכנולוגי וחקלאי דומים, אבל ישנם גם הבדלים משמעותיים. דוגמה להבדל מהותי כזה היא שחומרי הגלם בהם אנחנו משתמשים אינם אחידים. זה לא כמו לעבוד עם ספק פלדה אירופאי שבכל פעם שולח לך בדיוק את אותו חומר הגלם ממנו אתה מייצר את מוצריך. אלו חומרים אורגניים לחלוטין הבאים מהטבע ולכן לא יוצאים זהים. יש מגדל אגוזי קוקוס בסרי-לנקה ומישהו שיש לו מכרות כבול במדינות הבלטיות, וכל אגוז או כף כבול מהאדמה – שונים. לכן לנו קשה יותר לעשות בקרת איכות אחידה על המוצרים שלנו, המורכבים מחומרי הגלם האלו. יש לבצע בקרות

סימון בלוויטה, מנכ"ל "טוף מרום גולן"

בן 57, נשוי+3, מתגורר בקיבוץ שדה נחמיה.

- הגיע לישראל לראשונה בגיל 17, לביקור. מאז הגיע בכל שנה-שנתיים. בגיל 31 עלה לארץ.
- אוהב טבע וטיולים מאתגרים. בכל שנה מוצא מקום מעניין אחר לטייל בו.
- מכור לקריאת ספרים.
- חובב בישול.



צילום: נטלי פישור

”במקום שבו אלו שנותנים שירות ואלו שמקבלים אותו מרוצים – ניתן לעשות כמעט הכל”

סא”ל (מיל.) אריק מורה, מנכ”ל פארק המים רעות, שירת בצה”ל 26 שנה בתפקידי פיקוד ולחימה. כשפרש מצה”ל לפני כשש שנים הוא בחר לשלב בין שני תחומים שבהם עסק כל חייו - ניהול וספורט. גם את הקורונה הוא ניהל, מסתבר, כמו מבצע צבאי מתוכנן היטב | מתן שירם

”מהרגע שהפכתי למ”כ בצה”ל, בגיל 19, אני רק מפקד ומנהל אנשים, וספורט תמיד היה שם. במועדון הספורט ברעות אני מביא את הידע שלי בשני התחומים, ואני חושב זה מוכיח את עצמו”

להפוך לימונים ללימונדה

פארק המים רעות הוא אחד ממועדוני הספורט הגדולים בארץ. המועדון יושב על שטח של 41 דונם ובו ארבע בריכות שחייה, מגרשי טניס, כדורסל וכדורגל, אולמות ספורט ייעודיים ועוד. המרכז הוקם עם הקמת היישוב רעות, ב-1993, ומאז ועד היום חברים בו חברי עמותה ומנויים חיצוניים – קרוב ל-8,000 מנויים שנתיים. למקום באים מכל יישובי הסביבה, אך בעיקר ממודיעין, מכבים, לפיה, חשמונאים, שילת וכמובן רעות, אם כי יש גם כאלה שמגיעים אליו מתל-אביב ומירושלים. מורה הוא בעל תואר ראשון במשאבי אנוש ומינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון, ותואר שני במדיניות ציבורית למנהלים מאוניברסיטת תל-אביב. הוא גם בוגר קורס מנהלים בכירים בספורט, קורס דירקטורים למנהלים, קורס מדריכי חדרי כושר וקורס מאמני ריצות ארוכות. את השראתו הוא שואב ממאמן הפוטבול האמריקני האגדי וינס לומבארדי, שאמר את המשפט האלמותי:

“WINNING IS NOT EVERYTHING, BUT WANTING TO WIN IS”
”זה אומר שמה שחשוב באמת הוא השאיפה, המוטיבציה, הרצון לנצח, או במילים אחרות, ההתמסרות לתהליכים, לא רק לתוצאה”, מבהיר מורה.

איך אתה מסכם את השנה שחלפה?

”ענף הספורט הוא אחד הענפים שנפגעו הכי קשה מהמשבר, אבל מעבר לניסיון שצברנו בהתמודדות ובניהול המשבר, הצלחנו להעביר מסר מאוד ברור, שעם הזמן הוא הופך לערך מוביל: במקום שבו אלו שנותנים שירות ואלו שמקבלים אותו מרוצים, מסתבר שניתן לעשות כמעט הכל. אין ספק ששנת הקורונה הייתה קשה וסיפקה לנו הרבה לימונים, אך בלעדיהם לא היינו יכולים לעשות לימונדה, ובוודאי שלא לחלוק אותה עם אחרים”.

שהמשבר פרץ. שנה לאחר כניסתו של מורה לתפקיד מנכ”ל הפארק, יום האחרון שורה של תהליכי התייעלות. “כמועדון ספורט שהוא לא חלק מרשת שיכולה לצמצם את סניפיה, או חלק מרשות שיכולה להגדיל את הכנסותיה, הבנו שכדאי שהמשאבים שלנו ילכו למקומות הנכונים”, הוא מספר. “למשל, שיפור רווחת המנויים. כך מצאנו את עצמנו נכנסים למשבר במצב טוב, יחסית למה שהיה קורה אילו לא היינו מבצעים תהליכים אלו.

”אני חושב שהמאזן שהגענו אליו ביום בו פרץ המשבר, היה אחד מהשיקולים המרכזיים שעמדו לנגד עיניהם של חברי הוועד המנהל, כשהם החליטו להחזיר למנויים כסף על כל החודשים שבהם הפארק היה סגור. ביום שבו הממשלה הודיעה על סגר כללי והפארק נאלץ לסגור את שעריו ולהוציא לחל”ת 130 עובדים, נכנסו לפארק שני צוותי עבודה של קבלן, כדי לשפץ מהיסוד את המקלחות ואת המ’ סדרונות המובילים אליהם – דבר שלא ניתן לבצע כשמאות מנויים פוקדים את המועדון מדי יום.

”במקום שבו ארגונים חיפשו דרך לפטר עובדים ולצמצם פעילויות, אנחנו דווקא זיהינו את הפוטנציאל ובהכרנו לנצל את ‘חלון ההזדמנויות’ שנפתח”, הוא מוסיף. “בערב ראש השנה, כשהעובדים היו בחל”ת, אני וצוות ההנהלה נסענו לבתיהם של כל העובדים וחילקנו להם תווי שי לחג. במקביל ערכנו איתם שיחות בזום, העברנו להם סקר שביעות רצון ממקום העבודה, סייענו להם בבקשות מול הביטוח הלאומי והיינו קשובים לכל אחת ואחת. כשהודיעו על סיום הסגר, היה ברור לנו שביום הפתיחה של הפארק, כל העובדים יתייצבו ואכן כך בדיוק זה קרה. *ההצלחה שלי בתפקיד - בעיקר בזכות צוות ההנהלה שיש לי

בימים אלה מסתיימות עבודות בנייה של מתחם חדש שנבנה כולו בסגר האחרון ובו בית קפה חדש - “לנדור רעות”, אולם פילאטיס מכשירים, חנות ספורט ומכון יופי. כשהמתחם החדש ייפתח, המנויים שלנו ייהנו מרברים חדשים שהם לא זכו להם טרום הקורונה”.

מותר להניח שהיו מתנגדים לרעיון. הרי ההיגיון הפשוט אומר שעדיף לחסוך?

”נכון, זו הסיבה ששקלנו את הדברים בכובד ראש. ידענו שאם לא ננצל את ‘חלון ההזדמנויות’ הוא עלול להיסגר והאמנו שהפריקט לא רק יאפשר מתן שירות טוב יותר למנויים, הוא גם יגדיל את ההכנסות. זה חשוב מפני שאנחנו עמותה פרטית. אין זיקה בינינו לבין העירייה והיא לא מתקצבת אותנו. אני גם לא מצפה שזה יקרה”.

כשמועדוני הספורט נסגרו בשל הקורונה, נרמה היה שאנשים גילו מחדש את הספורט החינמי באוויר הפתוח. רבים עברו ממכוני הכור שר לפעילות ספורט באופן עצמאי. “קרה משהו מעניין, אנשים גילו את האפשרות לעשות הליכה, לרכוב על אופניים, להתאמן בפארק קים בחינם ובאופן עצמאי. מצד שני, כשפתחנו, גילינו שהמנויים היו צמאים לחזור לפעילות עם הקבוצה ועם המדריכים שהם מכירים”, מספר אריק מורה, מנכ”ל פארק המים רעות. “ראינו זאת בצורה בולטת עוד יותר בחוגי הילדים - כדורגל, כדורסל, טניס וריקודי מחול. אלה לא חוגים שאפשר לקיים בלי מסגרת ובסוף אני חושב שאין תחליף לפעילות חברתית”.

שורה של תהליכי התייעלות

ההתמודדות של מועדון הספורט “פארק המים רעות” עם משבר הקורונה, התאפשרה בזכות פעולות רבות שבוצעו, עוד הרבה לפני



פארק המים רעות | צילום: יח”צ

אריק מורה, מנכ”ל פארק המים רעות

- בן 51, נשוי+4 בנות, מתגורר במכבים.
- חובב ריצה תחרותית - ריצות קצרות וארוכות.
- קם כל בוקר ב-05:00 כדי לעשות ספורט.
- היה אלוף צה”ל בריצת חצי מרתון.
- ניסו ללהק אותו לנינג’ה ישראל.



צילום: //////////////

“אני רואה ביכולת שלי לסייע לזוגות בהליכי גירושין שליחות”

הלנה שמחי, עורכת דין ותיקה, בעלת שם ארצי ובינ"ל בתחום דיני משפחה, גירושין וירושה, מספרת בריאיון עימה מה הביא אותה למקצוע, מה הקשר בין תפקידיה הקודמים במערכת הבריאות לעיסוקה הנוכחי ואילו פתרונות יצירתיים המשרד שלה פיתח | יואל צפריר

“הגעת למקצוע מתוך אהבת אדם ועם כישורי ניהול מעולים של מצבי משבר מורכבים. תכונות אלו מסייעות לי לזהות ולהבין סיטואציות שונות בהליכי גירושין ובמקביל לנהל וליישב סכסוכים ברגישות ויד ביד עם הלקוח”

הופכים לכלי נשק במאבק בין ההורים. “יש דרכים רבות ויצירתיות לפתרון”, טוענת שמחי, “עם זאת הכל תלוי במורכבות המשפחה והיחסי דים המרכיבים את המשפחה, כמו גם תלוי השתכרות בני הזוג וחלוקת זמני שהייה. אגב, בעת ניהול תיק גירושין המשרד מעורר להותיר את בית המגורים המשפחתי, כשהדבר ניתן, לצורכי מגורי הילדים, כאשר ההורים מתחלפים ביניהם במהלך השבוע בהשגחה על ילדיהם. זה מסוג הפתרונות היצירתיים שהמשרד הגה.”

עד כמה השינויים במודל המשפחה הישראלית משפיע על דיני משפחה והעשייה היום-יומית?

“זה ללא ספק מכניס עניין וחשיבה מחודשת ומצריך מציאת דרכים חדשות כדי להגיע לפתרון”.

“כל תיק וכל לקוח הם עולם ומלואו”

לאורך שנות פעילותה היתה עו"ד שמחי אחראית לתקדימים משפטיים רבים והיא נחשבת לאוטוריטה בתחומה. היא אף מרצה מבוקשת במילייה המקצועי שלה, כותבת מאמרים אקדמיים ומשרדה ידוע כעוסק בתחומים מורכבים ופחות נפוצים כמו למשל תיקי אימוץ, תיקי הגירה, העתקת מגורים בתוך הארץ ולחו"ל ועוד.

עד כמה המקצוע תובעני מבחינה רגשית?

“מבחינתי כל תיק וכל לקוח הם עולם ומלואו ואנחנו דואגים שהם יקבלו את היחס המחבק ויזכו לתוצאות שהם מייחלים להם”.

מה החזון שלך למשרד?

“אני שואפת להגדיל ולהרחיב את המשרד, תוך המשך התמקצעות ומבלי לוותר על היחס האישי.

יש לי סיפוק עצום מהמקצוע. בדומה לתפקידיי הקודמים במערכת הבריאות, גם כעורכת דין אני מגינה ומסייעת לאנשים ושני המקצועות עוסקים בהצלחת חיים של ממש. הבחירה המקצועית שעשיתי מתבטאת בסיוע יום-יומי לאנשים הנמצאים בעת משבר ואני גאה בכך מאוד”.

נית ועדת בתי משפט לענייני משפחה, מכהנת כסגנית ועדת בתי דין רבניים וחברה בוועדת ניסוח משפטי – כולם במחוז תל-אביב של לשכת עורכי הדין. איך הגעת אל תחום דיני משפחה וירושה?

“הגעת לזה מתוך אהבת אדם ועם כישורי ניהול מעולים של מצבי משבר מורכבים. תכונות אלו מסייעות לי לזהות ולהבין סיטואציות שונות בהליכי גירושין, ובמקביל לנהל וליישב סכסוכים ברגישות ויד ביד עם הלקוח. אני רואה ביכולת שלי לסייע שליחות איראולוגית ועל כן מספקת גם שירותי גישור עם התמחות ספציפית בדיני משפחה ומ"תמחה בפתרון מחלוקות סבוכות כדי למנוע הסלמת סכסוכים ולהימנע מהליכים משפטיים ארוכים מייגעים ויקרים. אני תמיד מעדיפה להימנע מקרבות לא נחוצים, אך לא אהסס להילחם עבור לקוחותיי ללא חת, תוך בקיאות רבה ברזי החוק והמשפט והקפדה על מתן יחס חם, אישי ולבבי”.

מה הייחוד של משרדך לעומת אחרים?

“הלקוחות המדוממים המגיעים אלינו. אנחנו בוחרים אותם אחד אחד, לא פחות משהם בוחרים אותנו והם כמונו יודעים שנעשה הכל עבורם. לא אחת אנחנו מטפלים גם בתיקים מאוד מורכבים ובסופו של יום אין תחושה מספקת יותר מלהסתכל על פניו של לקוח, כשהוא מבין שהכל הסתיים לשביעות רצונו המלאה והוא יוצא לדרך חדשה ומבטיחה. המבט הזה שווה הכל ואני יכולה להעיד שזכינו לאין-ספור מבטים כאלה, ואנחנו זוכים בהם כל יום מחדש. אנחנו פעילים בתחום העיסוק שלנו גם בחו"ל בין השאר בארה"ב, איטליה ואוסטריה. כמובן שפיתחנו מומחיות רבה בדיני המשפט בכל מדינה.

“משרדנו הוא משרד בוטיק שמתמקצע כל העת בתחום דיני משפחה גירושין וירושה ומוכיל ברמה המקצועית. ההצלחה המוכחת באה לידי ביטוי בעשייה המקצועית ברמה הפרטנית, העסקית והבין-אישית”, היא מוסיפה. “צוות עורכי הדין במשרד נהנה מבקאות משפטיות עצומה לצד ניסיון ליטיגטורי רחב בכל הערכאות המשפטיות. אנו משלבים כל העת בין בוטיקיות ובינ"ל ומעניקים שירותי מעטפת מקיפים, תחת קורת גג אחת, והכל תוך מתן יחס אישי וחם לכל לקוח ולקוחה. השילוב המנצח הזה מתבטא בהצלחות ובהישגים שאנו רושמים מדי יום עבור ציבור לקוחותינו”.

דרכים רבות ויצירתיות לפתרון

כאשר מדברים על תחום רווי אמוציות, עולה השאלה כיצד מנווטים את הלקוחות. “הרצון לסייע לאנשים בעיתות משבר הופך מורכב ואחד הדברים שמסייעים לי בכך הוא עבודתי בתור אחות מוסמכת והיותי בעלת תואר שני בנושא ניהול מערכות בריאות ומצבי חירום”, משיבה עו"ד שמחי. “המשרד מנהל כל תיק ותיק תוך חשיבה יצירתית וייחודית, אשר מביאה לתוצאות משמעותיות ולסיום ההליך בפרק זמן קצר”.

בהקשר זה עולה גם שאלת הילדים, המשמורת והמוזונות, שלא פעם

גם בימים כתיקונם ידיהם של עורכי הדין לענייני משפחה עמו"רות בעבודה. הנתונים מדברים בעד עצמם: אם מידי שנה מתחתנים בישראל כ- 40,000 בני זוג, כ- 11,000 מתגרשים. מתוך היהודים בל"בר עומד היחס בין נישואין לגירושין על שליש. בתוך 30 שנה עלה היחס בין נישואין לגירושין פי-שלושה. לסוציולוגים למדעני החברה יש בוודאי הסברים מלומדים מדוע הגירושין הפכו כה שכיחים, אבל מאחורי המספרים מסתתרים סיפורים אנושיים קורעי לב וסכסוכים מרים, שלא פעם מותירים צלקות רבות בקרב הזוגות.

תקופות הקורונה, על הבידודים והסגרם, החריפה את הבעיה והעלתה את מפלס הסכסוכים בין בני זוג וכתוצאה מכך גם את היקף הגירושין. כאן נכנסים לתמונה עורכי הדין לענייני משפחה, שממלאים תפקיד קריטי בהליכי הגירושין. אל מול עורכי דין אגרסיביים שמלבים מחלוקת, יש גם כאלה שמגלים רגישות ואמפתיה ומנווטים את בני הזוג לפתור את הסכסוך באופן רציונלי עד כמה שאפשר, תוך הנמכת גובה הלהבות.

אחת מהם היא עו"ד הלנה שמחי, שמשרד הבוטיק שלה עוסק בתחום דיני משפחה וירושה בישראל, באירופה ובארה"ב. “הבחירה שלי בתחום נעשתה בגלל המורכבות שבו אל מול היכולת ליצור תקדימים ולנהל תיקים מעניינים הרושמים מצד אחד רגישות ומצד שני אסרטיביות. יש סיפוק עצום בסיוע לאנשים הנמצאים בצמתים משמעותיים בחייהם ואנח נו עוזרים להם לעבור את התקופה הקשה ומוצאים ביחד איתם את הדרכים להתמודד עם כל סיטואציה, כולל המורכבת ביותר”, היא אומרת.

פתרון מחלוקות סבוכות

שמחי היא עורכת דין ותיקה, בעלת שם ארצי ובינ"ל בתחום דיני משפחה, גירושין וירושה ומשרדה הוא בעל מאפיינים גלובליים. היא מייצגת לקוחות בבית משפט לענייני משפחה, בית דין רבני, בית משפט מחוזי ובית משפט עליון וכן בהליכים שנסגרים מחוץ לכותלי הערכאות המשפטיות. בנוסף לעיסוקה בתחומים אלה, שמחי גם עוסקת בגישור והיא בוגרת קורס גישור בסיסי וגישור פרקטי מטעם אוניברסיטת תל-אביב, קורס גישור משפחה מטעם לשכת עורכי הדין וקורס גירושין בשיתוף פעולה.

עו"ד שמחי אף ממלאת שורה של תפקידים ציבוריים: היא מכהנת כסג

הלנה שמחי, עו"ד לדיני משפחה וירושה

נשואה מגיל צעיר + בן נשוי.

- צרכנית תרבות ואומנות.
- מטיילת בארץ ובעולם יחד עם המשפחה.
- לא מוותרת על בילויים משותפים עם חברות טובות.



צילום: עופר שמעוני

שערי ההצלחה לעסקים הקטנים

מנש שערי, בעלי חברת EXPAND לייעוץ עסקי וארגוני, מוביל את בעלי עסקים קטנים ובינוניים בשורה מובנית של צעדים מהירים להצלחה עסקית ופיננסית. "בעידן הדינאמי הנוכחי אתה לא יכול להחיל שינויים מינוריים. בעל העסק צריך לראות תוצאות במהירות, כבר מהפגישה הראשונה" | דניאל דותן

"המכשול הגדול ביותר של בעלי עסקים בדרך להצלחה, הוא מחסור בכלים לניהול נכון ואפקטיבי של העסק, מה שגורם לכך שבעל העסק הופך להיות ממנהל ל'כבאי שריפות'"

שיהיה לו זמן להתכונן ולטפל במקרה של בעיה תזרימית או משבר אחר (בדרך כלל, כל הבעיות מובילות בסופו של דבר לבעיות פיננסיות).

העסק עלה על דרך המלך

שערי מספר לדוגמה על לקוח שסייע לו להיחלץ ממשבר בתקופת הקורונה. "לפני כחצי שנה בעל עסק בתחום הפצת מזון, שחוה ירידה במכירות לעומת ההוצאות שהמשיכו והצטברו וייצרו מצב של לחץ תזרימי קשה והלוואות שנלקחו ושלא עמד בתשלומי ההחזרים שלהן. כיוון שבעל העסק 'כיבה שריפות' וניסה לכסות את החובות על-ידי הלוואות נוספות, הוא בעצם לא התפנה לטפל בעסק עצמו, מה שהוביל לכך שהעסק המשיך להתדרדר. ניגשנו לעבודה והתחלנו קודם כל לעשות סדר. לראות היכן הוא עומד מבחינת התחייבויות, מבחינת מה העסק צריך להכניס מול מה הוא מכניס בפועל (אני עובד עם פלטפורמה מדויקת לבריקת הנתונים), וגילינו שהעסק צריך להכפיל את ההכנסות שלו כדי לעמוד בהתחייבויות.

"בעל העסק לא חשב שזה אפשרי, אך נכנסו יחד לעבודה אינטנסיבית להצלת העסק, תוך הגדרת יעדים יום-יומיים של מכירות, סידור מחדש של מערך ההזמנות, כך שיעבוד חלק ונכון, גייסנו עובדת נמרצת שטיפלה בהזמנות והדברים החלו לזוז. במקביל, ערכנו פגישות עם הבנק לסדר מחדש את ההלוואות ועשינו הסדרי תשלומים חדשים עם הספקים. ביצענו מערך שלם של שינויים והתייעלות לטובת הצלחת העסק ולאורך כל הזמן הזה, מדרנו את היעילות שלנו על בסיס יומי, תוך תגמול ותמריצים לעובדים. תוך שלושה חודשים העסק צמצם משמעותית. הגרלנו את המחזור פי-1.5, העסק עלה על דרך המלך, הצליח לעמוד בהתחייבויות שלו להגיד דיל את תזרים המזומנים, ואפילו להתחיל לחסוך כספים לשעות חירום". לסיכום, מציין מנש שערי, "מה שמניע אותי ונותן לי את הסיפוק ממה שאני עושה הוא לספק למנהלים ובעלי עסקים קטנים ובינוניים, כלי ניהול פשוטים, עוצמתיים ויישומיים במטרה לשפר את איכות חייהם ולקרבם להשגת מטרותיהם האישיות והעסקיות, והכל במסגרת המשאבים הקיימים, כך שהם יראו תוצאות מהר, יטפלו בבעיותיהם וישיגו הצלחה עסקית וחופש כלכלי".

העסקת עובדים לא מתאימים, ועד לבעיות במערכת היחסים הזוגית של בעל העסק. לעיתים זה הרבר הראשון שצריך לפתור כדי שתוכל להיות התפתחות עסקית.

מה נעשה לאחר פגישת האבחון?

"לאחר שמצאנו את Real-why, אני מגלה את התמונה האידאלית של בעל העסק. התמונה שהצטיירה לו, כשהוא הקים את העסק, ואז אנחנו עורכים השוואה בין הרברים שרצה ובין המצב בפועל ומתחילים בתוכנית צעדים מובנית במטרה להביא אותו צעד צעד לעבר התמונה האידאלית שלו ולצמיחה אף גדולה יותר".

להסתכל למשבר "בעיניים" ולא להתכווץ

משבר הקורונה שטרם חלף, השפיע כמעט על כל העסקים בארץ. מנש שערי סייע לבעלי עסקים בתקופה זו: "בתקופת הקורונה עסקים רבים נכנסו לסחרור ובלבול. במיוחד עם הסגרים הראשונים, כשעסקים היו צריכים לסגור את הפעילות. נכנסתי לתהליך אינטנסיבי ועזרתי להרבה עסקים לעשות סדר ולהחליט על דרך פעולה. בנינו אסטרטגיה שנפרסה לצעדים ופעולות מיידיות ורצנו עליהם. לרוב קרו דברים טובים כתוצאה מזה. אני גאה לציין שכל העסקים שסיפקתי להם ייעוץ – צמחו גדלו ואף גייסו עובדים, דווקא בתקופה שאחרים הוציאו עובדים לחל"ת, ורבים אף הרוויחו הרבה יותר כסף מאשר לפני כן".

איך זה קרה? מה הסוד?

"כשמסתכלים למשבר 'בעיניים' ולא מתכווצים, זו הדרך לנצח. כשיש משבר צריך להתמודד בצורה נכונה ולצלוח אותו, לא לברוח ממנו. ישבתי עם בעלי העסקים שליוויתי ועשינו שינוי בחשיבה העסקית בהתאם למצב. ערכנו שינויים בכוח האדם, בחשיבה השיווקית, במעבר למכירה דרך האינטרנט, בשיפור מערך המשלוחים של העסק, בהגדלת המכירות הטלפוניות והאינטרנטיות ועוד. היו מקרים בהם שינינו את כל הקונספט של מסעדה או חנות מסוימת, כך שיתאימו למצב החדש, ועובדה – זה הצליח".

מהם המכשולים הגדולים ביותר לצמיחה העסקית?

"המכשול הגדול ביותר הוא מחסור בכלים לניהול נכון ואפקטיבי של העסק, שגורם לכך שבעל העסק הופך להיות ממנהל ל'כבאי שריפות'. זה בדרך כלל קורה כשנוצר לחץ מסוים, בעיה בתזרים המזומנים או כל דבר שמוציא מאיזון, ובעל העסק נשאב לתוך טיפול בבעיות נקודתיות במקום לשנות את החשיבה והאסטרטגיה בכללותה. התפקיד שלי הוא להגיע לשם ולמשוך אותו החוצה מהלופ הזה. זה מה שעשיתי עם עסקים לכל אורך תקופת הקורונה והחזרתי אותם בחזרה למקום של המנהלים והמתכננים במקום כבאי שריפות".

כיצד בעלי עסקים צריכים להתנהל לפני שהם נכנסים למשבר?

"קודם כל, ליכולת חיוזי יש חשיבות עליונה. בעל העסק צריך לדעת להסתכל לפחות שלושה חודשים קדימה מבחינת פיננסית כדי

כאשר מנש שערי, יועץ עסקי וארגוני, נחשף לראשונה למתודולוגיית Hubbard Management System בשנת 1999, הוא הבין שהוא גילה מכרה זהב של ידע. המתודולוגיה שנפרסה על פני 11 כרכים מהווה את המחקר המעמיק והמקיף שביצע הפילוסוף רון האבר, אשר פיתח וקידר מדיניות מנהלית הנגזרת מהחוקים הבסיסיים השולטים בכל ההתנהגות האנושית.

"המתודולוגיה שלו מהווה גוף הידע הגדול ביותר בעולם", מרגיש מנש שערי, "ואלפי חברות ייעוץ ברחבי העולם ומיליוני עסקים וחברות כיום משתמשים בידע הזה כדי לשגשג".

"ייעוץ עסקי רוחבי, התנהלות פיננסית מדויקת ונכונה, האצלת סמכויות וציוד מנהלים בכלי ניתוח ואנליטיקה מתקדמים ופשוטים, הם רק חלק מהאסטרטגיות שפיתח מנש שערי, במטרה לקדם עסקים קטנים ובינוניים מדריכה במקום להצלחה.

"פיתחתי מודל עסקי שמבטיח לבעל העסק פריצת דרך בשיפור העסק, תוך שלושה חודשים, ואני יודע לספק זאת. המשמעות היא שאם לא נעשתה פריצת דרך כזו אני מבטיח החזר כספי מלא. מכיוון שלא המצאתי את הגלגל ואני עובד עם ידע עסקי שהוכח כעובד, ואני יודע ליישם אותו על עסקים, אני יכול להבטיח זאת ואני עומד מאחורי מילותיי", מספר שערי.

כיצד זה נעשה בפועל?

"בשיחה הטלפונית הראשונה, אני בעצם מבצע בדיקת היתכנות. במידה ונמצאה כזו, אני קובע עם בעל העסק פגישה שלרוב נערך כת בעסק עצמו. כך, מהרגע הראשון, אני חווה ולומד את העסק ואת ההתנהלות העסקית. אני יורד לרוולוציות העמוקות ביותר של העסק וגם של בעל העסק עצמו. האבחון נעשה במטרה לגלות את ה-Real why – הבעיה או הרבר העיקרי שמונע את ההתפתחות של העסק, או שמעכב אותו. ה-Real-why יכול להיות פשוט ושטותי ויכול לשבת מתחת לאף של בעל העסק שנים ורק עין מיומנת תזהה את זה".

מה יכולים להיות החסמים העיקריים?

"זה יכול להיות כל דבר, החל מניהול לא נכון – למשל, לנסות לפתור בעיות לכולם במקום לבקש פתרונות וציות ומכולם – דרך התנהלות פיננסית כושלת, חוסר מעקב אחר אלמנטים שונים בעסק,

מנש שערי, יועץ עסקי וארגוני ופיננסי, בעלים ומנכ"ל EXPAND

בן 45, נשוי+2, מתגורר בתל-אביב.

- חובב ספורט מוטורי.
- מנהל קבוצת מטיילים בג'יפים בארץ.
- קורא ספרים על התפתחות אישית ועסקית.



צילום: סלאם קאסם

"סיפורה של החברה הערבית בישראל הוא סיפור של פוטנציאל בלתי ממומש"

סוזן חסן, משנה למנכ"ל וראש תחום תכנון אסטרטגי בג'וינט-תבת, שוקדת על פיתוח תוכניות להעלאת שיעורי התעסוקה של האוכלוסייה הערבית. למרות הקשיים, שהוזמרו בתקופת הקורונה, היא מצביעה על ההזדמנויות והמגמות החיוביות בתחומים חברתיים, תעסוקתיים ואחרים בקרב החברה הערבית | יואל צפיר

"מקומנו כמובילי שינוי מחייב להסתכל על אתגרי המערכת וחסמיה, תוך זיהוי והתמודדות עם אתגרים אלו. בנוסף, חובתנו לזהות הזדמנויות, למנפן ולסייע במיצוי הפוטנציאל בקרב האוכלוסייה הערבית"

קשב ייחודי לצרכים הייחודיים

אחרי כל הקשיים, חסן מצביעה על כך שבשנים האחרונות החברה הערבית עברה שינויים רבים, שמעידים על מוטיבציה, נכונות ויכולת להשתלב ולתרום חברתית וכלכלית לחברה הישראלית בכללותה. הד"ר בא ליד ביטוי למשל, בהיענות, פנייה והשתתפות פעילה במענים ושירותי תעסוקה ממשלתיים ואחרים. למשל, במרכזי "דיאן", שמופ"עלים כיום על-ידי זרוע העבודה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ואשר פותחו על-ידי ג'וינט ישראל ושותפיו בממשלה. למי-עלה מ-70 אלף מחפשי עבודה קיבלו שירות במרכזים אלה.

מהם האתגרים המרכזיים בתפקידך הנוכחי?

"האתגר המרכזי הוא גיבוש תוכנית אסטרטגית, בשותפות עם שח"קנים רלוונטיים מהמגזר הממשלתי, העסקי והחברתי המיועדת לייצר שינוי ואימפקט בעולם התעסוקה, על-ידי העלאת שיעורי התעסוקה, תוך פיתוח בהון באנושי והעלאת הפריזון. האתגר הארגוני הוא לייצר את מפת הדרכים ולסמן את דרכי הפעולה האפקטיביים להשגת אותם יעדי תעסוקה לאומיים בתעסוקה, שהוצבו על-ידי הממשלה, אשר מהם תיגזר תוכנית העבודה הרב-שנתית של הארגון.

"קיימים מענים ממשלתיים רבים המתמקדים בעיקר בהכוון לתעסוקה. כיום המענים מתרחבים וכוללים עידוד שילוב בהכשרות מקצועיות איכותיות במודלים שונים ובשיתוף פעולה עם מעסיקים. עם זאת, קיים צורך במענים דיפרנציאליים לתתי-האוכלוסיות לפי סוגי האתגרים התעסוקתיים איתם הם מתמודדים: הסבות מקצועיות לגברים ערביים המועסקים בתעסוקה לא איכותית והמובטלים החדשים מביניהם; תוכניות 'מעטפת' לעידוד חזרה למסלולי הכשרה והתנרבות בקרב צעירים שיתקשו להשתלב באופן מיידי בשוק העבודה; תוכניות התמחות והסבות לאקדמאיים בוגרי לימודים במקצועות שאינם בביקוש.

סיכולוגיה, ביולוגיה ועבודה סוציאלית - ותואר שני בקרימינולוגיה מהאוניברסיטה העברית בירושלים, והיא בוגרת של מספר תוכניות למנהיגות נשים, דו-קיום והובלת שינוי בחברה משותפת.

איך היית מתארת את מצבה של החברה הערבית במדינת ישראל? "סיפורה של החברה הערבית בישראל בעיניי הינו סיפור של פוטנציאל בלתי ממומש. אישית, אני פחות מתחברת לנרטיב שמתמקד בחס"מים של האוכלוסייה להשתלבות בתעסוקה, בהשכלה או בכל מישור אחר בחברה הישראלית, ומעדיפה להתמקד בהזדמנויות ובמגמות החיוביות של התפתחות והתקדמות בתחומים חברתיים תעסוקתיים ואחרים בקרב החברה הערבית. פערים ואתגרים בתחומי החינוך, ההשכלה הגבוהה, התעסוקה ועוד עדיין קיימים, ובחלק מהתחומים אף אינם מצטמצמים, אך מקומנו כמובילי שינוי מחייב הסתכלות אחראית ומקצועית, שמסתכלת על אתגרי המערכת וחסמיה ביהוי ובהתמודדות עם אתגרים אלו, לצד חסמי ואתגרי הפרטים באוכלוסייה עצמה. בנוסף, חובתנו לזהות הזדמנויות, למנפן ולסייע במיצוי הפוטנציאל בקרב אותה אוכלוסייה."

מובטלים חדשים מקרב הצעירים

אחד התחומים המרכזיים שמעסיקים את חסן הוא תחום התעסוקה ובמיוחד תעסוקת נשים במגזר הערבי. "אתגרי התעסוקה בקרב נשים ער"ביות וגברים ערביים קיבלו פנים חדשות בעקבות הקורונה", היא מרגישה. "מי שהיה מחוץ למעגל העבודה טרום הקורונה, חסרי הכשרה מתאימה ובעלי מיומנויות נמוכות - קיים סיכון שיישאר שם. אותה קבוצה של עובדים ערביים שתחזור לעבוד במשרות חלקיות, או בעבודה לא איכותית, עלולה להיכנס למעגל על עבודה לא איכותית ללא אופק תעסוקתי."

בואי נתייחס באופן ספציפי לתעסוקה של נשים וגברים.

"הנשים הערביות, בעיקר אלו שהיו באבטלה כרונית במשך שנים, נשים ללא השכלה, ניסיון תעסוקתי ועם מיומנויות נמוכות, נשארו במעגל האבטלה וקיים סיכון אמיתי שיישארו באותו מעגל במשך השנים הקרובות. לגבי הגברים הערביים, בעיקר אלו שעברו במקצועות פיזיים, בשכר נמוך ובענפי כלכלה בפריזון נמוך, הם נפגעו ראשונים במהלך המשבר, יצאו למעגל האבטלה הזמנית וגם אצלם קיים סיכון שלא יצליחו לחזור למעגל התעסוקה. אם הם יחזרו אז קיים סיכוי שי"חזרו לעבודה בלתי איכותית עם שכר נמוך ועם סיכוי קידום קלושים. במציאות החדשה, התחרות מאתגרת והשוק ימהר לקלוט את בעלי המיומנויות וההכשרה המתאימה ואת העובדים הרלוונטיים לדרישותיו. לשתי האוכלוסיות האלו יהיה קשה להתחרות."

סוזן חסן נולדה בנצרת למשפחה ברוכת ילדים. הוריה האמינו בה"שכלה וחינוך כדרך לשינוי מציאות וכאפיק לקידום אישי. "משם הכל התחיל", היא מספרת. "חלום של שני הורים להקמת משפחה גדולה של ילדים משכילים ומוצלחים באקדמיה ובקריירה. דגש על מצוינות, שאיפה מתמדת להתפתחות אישית ומקצועית וסיוע לקהילה הרחבה במימוש הפוטנציאל. אלה היו הערכים עליהם גדלתי וליוו אותי לאורך כל הדרך."

סוזן חסן מכהנת כיום כמשנה למנכ"ל וראש תחום תכנון אסטרטגי בג'וינט-תבת - ארגון ציבורי המפתח עבור ממשלת ישראל תוכניות לשילוב אנשים בשוק העבודה, תוך דגש על קבוצות אוכלוסייה שאינן משתתפות בכוח העבודה ושילובן בתעסוקה איכותית.

היא הצטרפה לארגון לפני כחמש שנים, כראש תחום תעסוקת חב"רה ערבית ותחום עובדים בשכר נמוך, והייתה שותפה להובלת תוכניות שהג'וינט פיתח לשילוב וקידום אוכלוסיות מרוחקות בשוק העבודה. יחד עם צוות נרחב של מנהלי תוכניות, שותפים במשרדי הממשלה, בקהילה ובמגזר העסקי, התחום פיתח והפעיל תוכניות חדשניות שח"לקן הוטמעו בממשלה וחלקן התפתחו למהלכים אסטרטגיים רחבים וליוזמות שפועלות במגזר החברתי והעסקי.

הסתכלות אחראית ומקצועית

חסן מגדירה את עצמה כאישה ערבית מודרנית, עם שני ילדים שגדלים בסביבה מגוונת ודוברי שפות, משכילה ובוגרת מספר רב של תוכניות לניהול ומנהיגות, אך לדבריה היא חיה בניסיון מתמיד לשמר את הזהות של האישה הערבית המסורתית. למשל, כ"אמא של מחמוד" (שמו של בנה הבכור). היא מצוידת בשלושה תארים ראשוניים - כפי

סוזן חסן

ראש תחום אסטרטגיה בג'וינט תבת

בת 37, אם לשניים, ילידת נצרת המתגוררת כיום בירושלים.

• חולמת לכתוב ספר על הורו הראשון של נשים ערביות מנהלות שבחרו לשחות נגד הזרם.

• גאה במיוחד בתוכנית קטנה וייחודית בשם LIGHT UP לקידום נשים ערביות בתפקידי ניהול בכיה.

• משתתפת בתוכנית למובילי שינוי בשגרירות האמריקאית.



צילום: קנסקי הולדינגס

"תפיסת הדיגיטל של מנהלים היא לפרסם בטיק-טוק ובאינסטגרם. אנחנו הבנו שזה הרבה מעבר"

אדם טל, מייסד "המרכז הישראלי ליזמות דיגיטלית", בנה מתווה של אסטרטגיית שיווק ייחודית בדיגיטל אותה הוא מלמדים עצמאים, סטארט-אפים, חברות גדולות ועמותות. בתקופת הקורונה הוא עשה בה שימוש כדי לסייע לעסקים קטנים ובינוניים שנקלעו למשבר | אסף לבנון

"הצגנו סטנדרט חדש בו עסקים יכולים לפרסם ולשווק בעזרתנו - אבל לשלם רק לאחר קבלת תוצאות מוכחות מהפרסום וכניסה של כסף ממנו"

תביא מכירות. זאת בניגוד לסוכנויות דיגיטל ושאר מתחרים שקפצו על ההזדמנות ואמרו לכולם 'עכשיו, בקורונה, אתם חייבים להיות בדיגיטל ולהוציא הרבה כסף על קמפיינים כדי להמשיך למכור' - וכך עשו קופה על אנשים שלא מספיק מבינים. מה שבדרך כלל קורה זה שהעסק מקציב סכום לקמפיין, מעלה אותו לפייסבוק ומקווה לטוב, שמגיע או לא."

מדרבן את העובדים להירתם למשימה

ואם מוזכרים מתחרים, טל מודה שגם החזית הזאת היוותה את גר משמעותי בתקופת הקורונה. "אם הבידול שלנו עד כה היה בכך שאנחנו כל כך דיגיטליים - אז פתאום במכה אחת ובתוך חודש כל המכללות עלו לדיגיטל, מה שהגדיל את התחרות בצורה משמעותית. חששנו מהפייט שיתנו לנו גופים הרבה יותר גדולים מאיתנו, שפ' תאום נכנסו למגרש שלנו, כמו המרכז הבינתחומי וכאלה. אבל מהר מאוד הבנו שהם קפצו מהר לדיגיטל וחשבו שמשמעות הצעד היא פשוט להעלות את הכל ל'זום'. אנחנו הבנו שזה הרבה מעבר לזה. כך הצלחנו לשמר בידול. שמנו דגש חזק על תוצאות התלמידים, לוודא שהם מצליחים ללמוד ולהגיע להישגים גם בקורסים מקוונים ולדאוג לפתרונות פרטניים נכונים לכל תלמיד ותלמיד."

כדוגמה נותן טל זוג מדריכי טיולים שגרשמו לקורס שיווק ברשת לא-חר שהקורונה לקחה את כל עבודתם ביום אחר. "ביטלו להם במכה את כל הטיולים שנה קדימה. הם לא ידעו מה לעשות עם עצמם, וזה לא מקצוע שאתה חושב שאפשר להעלות לדיגיטל. סיורים וירטואליים? יש מיליון כאלו ברשת בחינם", אומר טל. "אז לקחנו את הקונספט שאנחנו מלמדים בתוכניות הליווי שלנו והטמענו אותו על העסק שלהם. במהלך הסגר הראשון בנינו מבנה לייצור הכנסות דיגיטליות שמביא לתוצאות בתוך 3-4 שבועות וכך נתנו להם נקודת אור. מאז לא רק שהם חזרו להתפרנס - הם גם עוזרים למדריכי טיולים אחרים להתפרנס. כשעובדים שלנו חווים סיפורים כאלו, זה מדרבן אותם להירתם למשימה אפילו עוד יותר."

הדיגיטל ובתרבותה. בנינו מתווה ברור של אסטרטגיית שיווק בדיגיטל אותה אנחנו מלמדים עצמאים, סטארט-אפים, חברות גדולות, עמותות - ואני אפילו מעריך שהיא יכולה לעבוד עבור פוליטיקאים. יש לנו תוכנית לימוד מרכזית ולצידה עוד כמה עשרות קורסים קטנים שכל אחד מהם מוכוון למטרה מסוימת, כשהכל על אותו המתווה."

סטנדרט חדש בפרסום

אפשר היה לחתום כאן את הסיפור ב-Happy End אלמלא זה היה השלב בו הפציעה הקורונה לחיינו וטרפה את הקלפים לכולם, כולל ל"מרכז הישראלי ליזמות דיגיטלית". היה ניתן אולי לצפות שעסק שמלכתחילה בנוי על דיגיטל ומועסקיו עובדים מרחוק לא יטולטל קשות, אך טל מספר שטלטלה הייתה גם הייתה ומסיבה פרוקסלית: ההבנה שדווקא בשלב בו כולם עוברים לדיגיטל, ללקוחות המרכז דרוש מגע אנושי. "כל העסקים חשבו שמה שהם צריכים לעשות זה שיפטינג לדיגיטל, להעביר את הפעילות לזום - והנה הכל בסדר. אנחנו הבנו שזה לא עובד כך ושהסטודנטים שלנו צריכים אותנו גם מחוץ למסך המחשב. אז כן, עשינו זומים - כולל ליליים - כדי שהסטודנטים לא ירגישו לכד בסגה. אבל ברור לי שבניגוד לזום - כשאני עומד על במה אמיתית מול קהל של 900 מאזינים ישנם דברים לא מילוליים שעוברים לקהל ברמה הבין-אישית ולא עוברים באון-ליין. הבנו שצריך לתת לאנשים חוויה ובהתאם לתוכנה הזאת נקטנו בצעדים."

למשל?

"למשל, אם קיימנו הרצאה בזום, דאגנו שבתוך 48 שעות מסיומה יקבל כל משתתף שיחת טלפון לייעוץ אישי. זאת ללא תוספת תשלום, גם אם ההשתתפות בהרצאה עלתה לו 20 שקלים - מחיר מבצע מוזל. את ההקלות הכספיות האלו עשינו בצורות נוספות, ממש שמנו עדיפות עליונה על הרווחים של התלמידים, אפילו על פני הרווחים והתזרים שלנו - כי הבנו שהם במצוקה קיומית, בפחד ובאי ודאות. הצענו יותר אפשרויות תשלומים, מימון ופריסה על הקורסים. הצגנו סטנדרט חדש בו עסקים יכולים לפרסם ולשווק בעזרתנו - אבל לשלם רק לאחר קבלת תוצאות מוכחות מהפרסום וכניסה של כסף ממנו."

איך זה עובד בדיוק?

"קהילת היוזמים שלנו התחילה במקור מרשת שותפים. בן אדם יכול להעלות את המוצר שלו אליה ולתת לסטודנטים שלנו לפרסם אותו בשיטת ה-Affiliates. אז בתקופת הקורונה נתנו לסטודנטים שלנו לע-שות את זה והבטחנו ללקוחות שהקמפיינרים יתוגמלו רק אם עבודתם

"אני מנהל נוראי" היא אמירה שהסיכוי לשמוע אותה ממישהו הוא נמוך. הסיכוי לשמוע אותה ממנהל, מייד בפתיחת ראיון עימו, נמוך עוד יותר. אך זהו **אדם טל**. האיש שהתחיל את הקריירה שלו בתחום שיווק השותפים (Affiliate marketing), הצליח בו, עשה כסף ואז התרחב לפעילות הוראה בתחום, גילה, לדבריו, באיחור, שיש לו כישרון טבעי לעשות כסף - אבל הוא לא יודע לנהל אותו או לנהל עסקים. "כסף בורח לי מבין האצבעות", הוא מודה, "וכשמדובר בניהול יש לי מספר בעיות: אני לא מסודר. אני לא מסוגל לפטר אנשים, כי אני רואה בני אדם ולא משכורות. הצלחת עסק לימוד ה-Affiliates שלי הגיעה כי אני איש שיווק טוב - אבל לא הצלחתי לבנות בחברה תשתית שתדע לעמוד בזה מבחינת ניהול, שירות לקוחות ויחסי ציבור. אה, אני גם עצלן - אבל אני חושב שזו דווקא התכונה הכי טובה שלי בעסקים. חשיבת המינימום ההכרחי מכתיבה לי להתנהל בצורה מאוד יעילה". טל גילה את כשלויו אלו על בשרו, ובאופן חר-משמע. זה קרה כשהחלה לצוץ ביקורת על פועלו ברשת ובתקשורת. אז הבין שעליו לעשות תהליך התבגרות - והתגברות. "הייתי צריך להתגבר על האגו של 'הצלחתי ועשיתי כסף בגיל צעיר - אז אני יודע הכל' ולהבין של מעשה אני צריך להביא לעסק מנהלים אחרים, מבוגרים ממני, שידאגו שלא אדפוק הכל", הוא מבהיר. "אז פירמטתי מחדש את העסק למשהו רחב יותר בשם 'המרכז הישראלי ליזמות דיגיטלית', בניתי שדרת ניהול שתדע את הגדרנו מודל עבודה שרובו מתבסס על פריילנסרים שמבצעים את עבודתם מהבית - וכך הגענו להתייצבות."

איך אתה מגדיר את העסק שבנית?

"תפיסת הדיגיטל של מנהלים כיום היא לפרסם בטיק-טוק ובאינסטגרם. אנחנו הבנו שזה הרבה מעבר, כי אנחנו בקיאים בשפת

אדם טל

מנכ"ל "המרכז הישראלי ליזמות דיגיטלית"

בן 37, נשוי+2, מתגורר בתל-אביב.

- הוזמן פעם למסיבה באחתות פלייבוי של יו הפנר, כי היה בין ה-40 המשווקים החזקים באחת מתוכניות ה-Affiliates הגדולות.
- מכור לפארקים של דיסני.
- הנהיג להקה בשם "השבת", ממנה צמח הראפר טונה.