

הנגב עוד יהיה פורח
שלומי קטרי, מנכ"ל החברה
הכלכלית ב"ש, על הפרחת הנגב

09

שבבים מתקדמים
נשיא KLA-Tencor ישראל על
הפיתוח הישראלי של ענקית השבבים

07

רגולציה מכבידה
אוריאל לין קורא להפחתת
הרגולציה על העסקים

05

מנהלים

על ניהול ואסטרטגיה
מרץ 2018

על מנהלים מובילי שינוי בארגונים



TheMarker

המחלקה המסחרית



צילום: סם יצחקוב

לקוראים שלום רב,

בפתחו של מגזין המנהלים של ישראל השני במספר אני רוצה לשתף אתכם בתחושותיי. זוהי זכות עבודה לקחת חלק בפרויקט המיוחד הזה. זוהי זכות עבודה כי הפרויקט הזה מפגיש אותי, ודרכו אתכם הקוראים שלנו, עם אנשים נפלאים ויוצאי דופן ש"עשו את זה" ובגדול. אנשים שצולחים אתגרים, שמובילים, שמשפיעים על מאות ואלפי בתי-אב בישראל, כמנהלים בארגונים גדולים ורבי השפעה. אנשים שאפשר ללמוד מהם. במגזין זה ובאלה שיבוא אחריו שמנו לנו למטרה לתת ביטוי לעשייה היום-יומית הענפה במשק הישראלי - בתעשייה, בהיי-טק, בחינוך ובענפי משק נוספים. עשייה שמשלבת מצויינות עסקית, עשייה חברתית ודוגמא אישית של מנהלים מוכשרים שעושים את ההבדל עבור המשק הישראלי.

מה תפגשו במגזין?

תוכלו לקרוא כאן הפעם ראיונות מעוררי השראה עם אורי תדמור, נשיא ALK rocneT ישראל אשר רכשה לאחרונה את חברת אורבוסק; עם אוריאל לין, נשיא איגוד לשכות המסחר, הנאבק להקטנת הרגולציה על העסקים; עם פרופ' שלמה מור יוסף, מנכ"ל רשות האוכלוסין וההגירה, המתמודד בימים אלה עם סוגיית מחפשי המקלט; עם משה דולב, מנכ"ל המפעל להכשרת ילדי ישראל, שעושה עבודת קודש בטיפול בילדים במצבי סיכון; עם שלומי קטרי, מנכ"ל החברה הכלכלית באר-שבע, השותף בחזון הפרחת הנגב, ועוד רבים וטובים.

בכל אחד מהראיונות תפגשו את האדם שמאחורי המנהל.

מבחינתי, אין כמו חג הפסח, כדי להשיק את המגזין הנוכחי, שמזכיר לנו את משמעותה של החירות שלנו. חירות ישראלית-לאומית וחירות אישית-פרטית של כל אחד מאיתנו, אותן גם מייצגים המנהלים שנבחרו להשתתף בפרויקט. חברים, חופש הבחירה בידנו. יש לנו חירות להתמודד עם אתגרים, לצלוח אותם, ללמוד, לצמוח ולהתפתח.

אני מזמינה אתכם להתרווח וליהנות מהנבחרת המרתקת שתמצאו ממש כאן מעבר לעמוד.

אנו נמשיך להביא בפניכם את האנשים שהופכים את מדינת ישראל לחוד-החנית בכל כך הרבה תחומי עשייה, ובכל ענפי המשק.

בברכת חג חירות שמח

וקריאה מהנה,

עינת פרידמן, עורכת ראשית

מנהלים כמנהיגים

על מנהלים מובילי שינוי בארגונים

4 פרופ' שלמה מור יוסף

5 אוריאל לין

6 פרופ' עמי מויאל

7 אורי תדמור

8 רו"ח ראובן שיף

9 שלומי קטרי

10 פרופ' יהודה חדד

11 צביקה קראוס

12 דוד נמרודי

13 משה דולב

14 ראלי קוברסקי

15 אלי מיזליס

16 עו"ד דניאל בכר

17 רפאל מוזינסקי

18 אריק פיינגולד

TheMarker
המחלקה המסחרית

ייוס וניהול: פרידמן יוסי ציבור, Einat@friedmanPR.co.il | עורכת אחראית: עינת פרידמן | עורך ראשי: יואל צפירי | כתיבה: דניאל דותן, יובל גמליאל | עיצוב: סמדר שחר | מנהלת הפקה: יפית גרונדשטיין | מנהל מחלקת מוספים מיוחדים: ארז אכסל, ereza@haaretz.co.il | מנהלת המגזין: נטליה מיליאבסקי, natalia.milyavsky@haaretz.co.il | מנהל סטודיו הארץ: בני דניאל | עיבוד תמונה: עיתון הארץ | מודעות: סטודיו הארץ | דפוס: גרופרינט הארץ | דה מרקר 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. המערכת מבקשת להבהיר כי המוסף הינו פרסומי ואין לראות במאמרים ו/או במודעות המלצה מכל סוג שהוא.



צילום: מוקי שוורץ

נגיעה בחיים של אנשים ברגעים הכי קשים

בכל תפקידיו הציבוריים נגע פרופי שלמה מור יוסף בבני אדם ברגעים הקשים בחייהם - כמנהל בתי החולים "סורוקה" ו"יהדסה", כמנהל הביטוח הלאומי ועתה כמנהל רשות האוכלוסין וההגירה. כמי שמתמודד בימים אלה עם הוצאת המסתננים לישראל הוא נדרש לשלב תבונה ורגישות ביישום החלטות הממשלה | יובל גמליאל

רטניים בהם אנשים נפגעים ממדיניות או פעולות הרשות. הדבר בהחלט מהווה אתגר עבורנו.

התייחסות לעובד כאדם

על המכנה המשותף לארגונים אותם ניהלת: "המאפיין המשותף של כל המוסדות האלה הוא נגיעה בחיים של אנשים ברגעים הכי קשים שלהם. אם זה במחלה, במצוקות כלכליות או במצוקות אישיות על רקע מעמד אזרחי במדינה. מטבע הדברים, במצבים מסוימים אתה עוזר מאוד לאנשים ובמצבים אחרים אתה פוגע. כך למשל, אנשים שזקוקים לעובד זר ונמצאים בבית לבד ואתה דואג שהם יקבלו אותו בזמן ובמקום הנכון. לעומת זאת, יש מקרים הפוכים. כמו אדם הזקוק לטיפול נמרץ ואין לך שם מיטה עבורו ואתה נאלץ לפנות אותו למחלקה רגילה, או אדם שמגיע לאשפוז ועקב מצוקת מקום אתה מניח את המיטה שלו בפרוידור. כך גם במקרה של אדם שזקוק לגמלה מהביטוח הלאומי ואתה לא יכול להעניק לו אותה, או כשאתה נדרש להוציא אנשים מהמדינה כמו במקרה של המסתננים".

ה"אני מאמין הניהולי": "מנהל נבחן ביכולת שלו להוציא את המקסימום מהעובדים אותם הוא מנהל. יחד עם זאת, מבחנו העיקרי הוא לא בתפוקות אלא באווירה שבה התפוקות הללו מושגות. ההתייחסות לעובד כאדם היא הדבר המרכזי עליו ניסיתי להשפיע בכל ארגון אותו ניהלתי עד היום".

תעודות לחודש. שנית, מעברי גבול המתמודדים עם עלייה דרמטית וחריגה יחסית לעולם של כ-15% בכמות הנוסעים, בעיקר בנתב"ג. הדבר נובע גם מכך שחלק מהתיירים המגיעים לישראל לא צריכים אשרות כניסה, עלייה בטיסות הלא-קוסט ועלייה ביכור לות הציבור הישראלי לטוס לחו"ל. אתגר שלישי הוא היערכות לפתיחת שדה התעופה רמון. אתגר רביעי הוא עלייה בכמות העובדים הזרים בישראל, בעיקר בתחום הבנייה ואתגר חמישי הוא כמובן הסיוע לתורשי אריתריאה וסודן לצאת בכבוד מישראל.

על הכניסה לתפקיד: "כניסתי לתפקיד הייתה בעיצומו של המשבר הביטחוני ולשמחתי הרבה הצלחנו להתמודד עם האתגר הזה: פתחנו לשכות חדשות, הוספנו עמדות חדשות בלשכות הקיימות, הרחבנו את שעות הפעילות בלשכות, הכנסנו מערכת של זימון תורים ועוד. גם הציבור מפנים עם הזמן את השינוי. נושאים אחרים בהם בוצע שינוי היו בתחומי מדיניות הרשות. כך למשל, בכל הקשור לאופן בו בודקים אנשים שרוצים להגיע לחיות בישראל עקב איחוד משפחות, או חיים משותפים. אנחנו מנסים להתאים את המדיניות בהתאם לשינויים הגלובליים המתחוללים בעולם - התא המשפחתי הקלאסי הוא כבר לא המודל היחיד ויש כיום תאים משפחתיים אלטרנטיביים".

על האתגר הניהולי: "מבחינתי, בתפקידים כאלה שנוגעים באוכלוסיות כל כך גדולות, עיקר העבודה שלנו היא לעשות טוב לכמה שיותר אנשים. מנגד, עיקר התעניינותה של התקשורת היא במקרים הפ-

פרופ' שלמה מור-יוסף

גיל ומצב משפחתי: 66, נשוי + 4 ילדים + 7 נכדים.
השכלה: רופא מומחה בגניקולוגיה ומיילדות - בית הספר לרפואה של האוניברסיטה העברית; תואר שני במדיניות ציבורית מאוניברסיטת הרווארד.
תפקיד נוכחי: מנכ"ל רשות האוכלוסין וההגירה.
תפקידים קודמים: מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי, מנכ"ל המרכז הרפואי "יהדסה", מנכ"ל בית החולים "סורוקה".
תחביבים: אוהד שרוף של "הפועל ירושלים" בכדורסל.

מעמד האזרח בישראל; מינהל שלישי עוסק בעורבים זרים חוקים - האישורים, ביצוע ההסכמים עם המדינות והמעקב אחרי המעסיקים והעובדים מבחינת השירותים שהם מקבלים כאן; והמינהל הרביעי הוא מנהל האכיפה - אכיפת המעסיקים לנהוג עם העובדים הזרים בהתאם לחוקי העבודה ונוהלי רשות ההגירה. מינהל זה אחראי גם על אכיפת החלטות הממשלה על כל מי שנמצא בישראל בצורה לא חוקית. לרשות יש כ-2,500 עובדים שפוזרים בכל הארץ, 23 מעברי גבול וכ-50 לשכות רשות אוכלוסין הפוזרות בכל הארץ.

להתאים את המדיניות לשינויים הגלובליים

על האתגרים עימם הרשות מתמודדת: "ראשית, המעבר לתיעוד ביומטרי, דבר שיש בינו היערכות מקיפה עם הנפקה מסיבית של תעודות זהות ודרגות כונים ביומטריים בהיקפים של יותר מ-150 אלף

על סוגיית מבקשי המקלט: "במסגרת הרצון לשמור על צביונה של המדינה והצורך בהגבלת כניסתם של אנשים שהגיעו לכאן שלא בצורה חוקית ובעצם הסתננו לישראל ושוהים כאן מזה 7-8 שנים, הרי ברגע שהמדינה מצאה אפשרות מקלט עבורם במדינות אחרות, היא החליטה להוציא אותם למדינות אלה, תוך מתן סיוע כלכלי משמעותי מאוד עבורם. המדינה הגדירה בצורה מאוד ברורה שמדובר בעיקר על גברים ללא משפחה בישראל, בגילאי העבודה, וכי כל שאר המסתננים, דהיינו, נשים, ילדים ובעלי משפחות, נשארים בישראל. לדעתי זו מדיניות די מאוזנת".

על הקמת רשות האוכלוסין וההגירה: הרשות הוקמה בשנת 2008 על-פי החלטת ממשלה, בה נקבע כי היא תחליף את מינהל האוכלוסין במשרד הפנים דאז ותהיה אחראית ליישום מדיניות הממשלה ולביצוע סמכויות שר הפנים שהואצלו לה בתחום של טיפול בתחום האוכלוסין ובנתינים זרים. פעילות הרשות נסמכת על מספר חוקים ובראשם חוק הכניסה לישראל, חוק האזרחות, חוק השבות, חוק מרשם האוכלוסין, חוק עובדים זרים והחוק למניעת הסתננות.

תחומי האחריות: "הרשות מאגדת תחתיה ארבעה מינהלים. מינהל אחד הוא מעברי הגבול, כלומר פתחי הכניסה למדינה; מינהל שני הוא מינהל האוכלוסין העוסק בדוקומנטציה, דהיינו כל מה שקשור לדרכונים, תעודות זהות וקביעת

"הפחתת הרגולציה על המגזר העסקי תזניק את המשק"

בכל מה שקשור למיסים ורגולציה על המגזר העסקי - האצבע קלה על ההדק, מאשים עו"ד אוריאל לין, נשיא איגוד לשכות המסחר, הנושא את דגל המאבק להפחתת נטל הרגולציה על המגזר העסקי. בחזונו הפחתת הנטל הרגולטורי תגדיל את התוצר לנפש בלפחות 5%-6%, תאפשר הגדלת שכר המינימום ותבטיח יותר שוויון ברמות השכר בישראל | יובל גמליאל

חריגה של מס הארנונה. בעקבות כך פניתי לשרי האוצר והפנים בדרישה כי לא יתנו ידם למהלך קלוקל זה וינהיגו שיקול דעת מסן במ-תן האישורים. מעבר לעובדה כי הדבר מעלה את יוקר המחיה של אותם תושבי רשויות, הרי שעל פי הנתונים שבידינו בשנת 2016 נסגרו לא פחות מ-43,000 עסקים. לרכיב תשלום מס הארנונה היה חלק משמעותי באובדן יקר זה, בנוסף לעודף הרגולציה והטרטור הביורוקרטי של רשויות המדינה.

מנהיגות מכוח דוגמא אישית

על לשכת המסחר: "לשכת המסחר תל-אביב והמרכז הוקמה ב-1919 והיא מהווה כיום את ארגון העסקים והמעסיקים הגדול בישראל. הל-שכה מייצגת את עיקר מגזר המסחר והשירותים, הכולל 240 ענפי משק מרכזיים, תתי-ענפים וענפי משנה, החולשים יחד על 67% מהתוצר העס-קי ו-69% מהתעסוקה במגזר הפרטי. מעל ל-90 החטיבות הענפיות הפועלות בלשכה יוצרות מס-גרת רבת השפעה מול גורמים ממסדיים, רשויות המדינה וגופים שונים, בשורה של נושאים ענפיים לפתרון בעיות ולקידום האינטרסים של חבריהן".

החזון להפחתת המשק וצמיחת המגזר העסקי: "החזון שלי הוא שנפחת משמעותית את נטל הרגולציה, נגדיל את התוצר לנפש בלפחות 5-6 אחוז, נגיע לצמיחה לנפש של 60 אלף דולר בשנה, נעלה דרמטית את שכר המי-נימום ונבטיח יותר שוויון ברמות השכר בישראל, וניצור מערכת מס שוויונית, תוך ביטול הטבות המס למיניהן, נבזר את ריכוזיות הניהול בישראל, תוך חיזוק ערי הלוויין, וניצור יותר מקומות עבודה באזורי מגוריהם של התושבים כאחת מהדרכים לפתרון בעיית הפקקי התעבורה. כמו כן, שנדע להעריך את תרומת המגזר העסקי לביטחון המדינה ושגשוגה, ושכל אלה אשר יחליטו לבנות עסקים בישראל יחושו את חדות היצירה ויפעלו באווירה ובסביבה עס-קית מפרגנת".

הישגים בולטים בקריירה הציבורית: "בעת שכהנתי כיו"ר ועדת חוקה, חוק ומשפט של הכ-נסת, הנהגתי רפורמה בשיטה הפוליטית והעבר-תי את החוקים המגדירים את זכויות היסוד של פרט, ובראשם חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו וחוק יסוד: חופש העיסוק. סך הכל קידמתי לא פחות מ-95 חוקים חדשים".

מוטו ניהולי: "יצירת מנהיגות שלא מכוח סמ-כות פורמאלית, אלא מכוח דוגמא אישית, עבו-דה ויצירתיות".



צילום: יאיר שגיא

מפלה לרעה מגזר עסקי רחב ממדים של 55 אלף עסקים קמעונאים, המפרנס ישרות חצי מיליון איש. אנשים שבנו עסקים לגיטימיים במשך עש-רות שנים נאלצים להיאבק על קיומם משום שה-מדינה מפלה אותם לרעה ומציבה אותם בעמדת נחיתות ובתנאי תחרות לא שווים מול ספקי חו"ל. הנפתו של דגל יוקר המחיה אינו מצדיק הרס אפלייתי של העסקים המקומיים. אם לא נשכיל להשתחרר מאפליית מס זו מהר ככל האפשר היא תכה בנו קשה - גם הפסדי תוצר, גם פגיעה בצ-מיחה, גם פגיעה ברוחב המגזר הקמעונאי ובא-לה המייצרים מוצרי צריכה לשוק המקומי, וגם הפסדי הכנסה".

על ההשפעות השליליות של העלאת האר-

נונה: "מס הארנונה הוא המס היחיד במדינה שעולה באופן תמידי, ללא שום קשר להרחבת השירותים לציבור ולעסקים. לפני שנים נקבע בחוק ההסדרים שמס הארנונה יעלה אוטומ-טית בהתאם לחישוב הבנוי על מדד משולב - חציו מדד יוקר המחיה וחציו מדד השכר במגזר הציבורי, הכולל גם את חריגות השכר. בנוסף לכך, הרבה רשויות מקומיות מגישות, מעבר להעלאה האוטומטית השנתית, בקשה להע-לאה חריגה. בקשה כזו יכולה להיות מאושרת ע"י שרי הפנים והאוצר. בשנת 2018 עלה מס הארנונה הכללי ב-2.18%, ולצד זה לא פחות מ-55 רשויות מקומיות הגישו בקשה להעלאה



צילום: עינת לברון

עו"ד אוריאל לין

השכלה: מוסמך במשפטים בהצטיינות מהאוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמך במשפטים (LLM) מאוניברסיטת קליפורניה בברקלי.

תפקיד: נשיא לשכת המסחר ת"א והמרכז ונשיא איגוד לשכות המסחר.

תפקידים נוספים: מכהן כבורר בבוררות מקומיות ובינ"ל. הבעלים של חברת השקעות משפחתית.

תפקידים קודמים: מנהל רשות ההשקעות של ישראל לצפון אמריקה; הממונה על הכנסות המדינה; מנכ"ל משרד האנרגיה והתשתיות; יו"ר הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים; חבר כנסת בכנסת ה-11 ובכנסת ה-12 ויו"ר ועדת חוקה, חוק ומשפט.

תחביבים: רכיבת אופניים בארץ ובחו"ל.

טל הרגולציה על המגזר העסקי: משנת 2000 גברו החקיקה והרגולציה המכ-וונות נגד המגזר העסקי והמטילות עליו עול שוחק - 190 חוקי עבודה, 6 חוקי הגנת הסביבה, 41 חוקים של הגנת הצרכן ומאות עבירות פליליות חדשות. לכן קידמנו בברכה את החלטת הממשלה 2118, מאוקטובר 2014, על פיה תוך חמש שנים נטל הרגולציה אמור לפחות ב-25%. זוהי החלטת מפתח חשוב-בה השואפת ליצור שינוי דרמטי ואמיתי בכל פעילות המגזר העסקי, אולם מאז התקבלה החלטה זו לא רק שלא חל צמצום בנטל הרג-ולציה, אלא להיפך - הרגולציה התעצמה. בסו-פו של דבר כולנו נשלם את מחיר חניקתו של המגזר העסקי".

דוגמאות לרגולציה מכבידה: "מאז שנת 2000, במגזר הקמעונאי בלבד, הועברו 46 דברי חקיקה ראשית ועוד 20 תקנות, ומפאת קוצר היריעה אתן שתי דוגמאות. הראשונה היא הצ-עת חוק הגנת הצרכן (תיקון מס' 54) (מכירה מיוחדת), התשע"ז-2017 - זוהי התערבות גסה בניהול העסקי הקובעת כמה זמן חייב עוסק להחזיק מוצר ב'מחיר הרגיל' אותו רוצים לה-פחית, לא פחות מ-30 ימים. ההוראה נעדרת היגיון ניהולי, שכן קיימים מוצרי מזון טריים ומצבים של מכירת חיסול של עסק, מחיר היכ-רות, צורך דחוף במזומנים ועוד. כתוצאה מכך מפרטים רשימה של לא פחות מ-10 חריגים, תוך פירוט ספציפי מה כלול בכל חריג. שכבת רגולציה על גב עוד שכבת רגולציה, כאשר כל זה לא נחוץ בעליל, שכן יש כבר כיום סעיף בחוק הגנת הצרכן האוסר על הטעיית צרכן גם בנוגע למחיר 'הרגיל' או המקובל או המחיר שני-דרש בעבר'. הדוגמא השנייה היא הצעת חוק הגנת הצרכן (תיקון מס' 55) (מענה אנושי מק-צועי במערכת לנייתוב שיחות), התשע"ז-2017. ההצעה מפרטת שורת מצבים וקוצבת זמן מע-נה לכל מצב. יישומה נכון יותר לשירות הציבו-רי, החי מכספי משלם המיסים, אך הוא מוטל על המגזר העסקי בלבד, מה שמוכיח עד כמה האצבע קלה כאשר רוצים להטיל עול נוסף על המגזר העסקי בישראל".

אפליית מס חמורה

על הפטור ממס ביבוא אישי: "זו אפליית מס חמורה כלפי המגזר העסקי. מי שרוכש נעליים או חולצה מפורטלי סחר מחו"ל לא משלם מע"מ לעומת מי שרוכש מזון ותרופות בישראל ומש-לם 17% מע"מ. הפטור ממס שניתן בייבוא אישי



צילום: יח"צ



צילום: יח"צ

"להכשיר הון אנושי בהנדסה לשוק התעסוקה העתידי"

פרופ' עמי מויאל, נשיא אפקה - המכללה האקדמית להנדסה בתל-אביב, שואף להפוך את המכללה למוסד בולט ברמה הלאומית בתחום ההנדסה, תוך שינוי תהליך חינוך המהנדסים כך שיקנה כישורים חיוניים, מעבר לידע מדעי והנדסי, שיאפשרו למהנדסים הבוגרים הצלחה בשוק העבודה העתידי | יובל גמליאל

פרופ' עמי מויאל

גיל ומצב משפחתי: 55, נשוי + 4.

השכלה: דוקטור בהנדסת חשמל ומחשבים מאוניברסיטת בן-גוריון, מומחה בתחום זיהוי דיבור.

תפקיד נוכחי: נשיא אפקה - המכללה האקדמית להנדסה בתל-אביב.

תפקידים קודמים: מנכ"ל חברת NSC, המפתחת מוצרי זיהוי דיבור; יו"ר הוועד המנהל של קרן אייסף.

תחביבים: קריאה, האזנה לסוגים שונים של מוסיקה, הליכה על חוף הים.

התנדבות בחברה: הרצאות בפני תלמידי תיכון, מורים והורים על חשיבות הלימודים האקדמיים להתפתחות האישית וניהול הקריירה.

ה"אני מאמין הניהולי": "להגדיר חזון ברור ועוצמתי שאתה מאמין בו, להיות נחוש להשיגו ולרתום את כל העובדים לסובת מימושו".

ייעלמו בעשר השנים הבאות וש-50% מהילדים הלומדים כיום בכיתה א' יעבדו בכגרותם במקצועות שאנחנו עוד לא מכירים היום.

מה לעשות? "מאחר והידע משתנה כל כך מהר, הדגש צריך לעבור מהקניית ידע להקניית מיומנויות שיתאימו להצלחה בחיים ובשוק התעסוקה העתידי. הנושא הזה קרוב לליבי והוא שהוביל אותי לפני שנתיים לייסד כנס שנתי בנושא פיתוח הון לאומי אנושי בהנדסה. פעם בשנה, כ-150 מקבלי החלטות מהאקדמיה, מערכת החינוך והתעשייה, מתכנסים יחד על מנת להחליף דעות, תוך ניסיון לסנכרון בין המערכות. זהו אתגר משמעותי".

על חשיבותם של הכישורים החיוניים: "אני מאמין שהכישורים שאני מדבר עליהם נדרשים לכל אזרח בעידן המודרני ולמהנדסים הם חיוניים. תפקידנו העיקרי הוא להכשיר הון אנושי לתעשייה הישראלית, אבל לטעמי הכישורים רלוונטיים לכל המהנדסים, בין אם הם פונים למחקר באקדמיה או לתפקידי מחקר ופיתוח בתעשייה. לא ניתן להתעלם מהעובדה שהרוב המכריע של המהנדסים בוגרי המוסדות האקדמיים משתלב בתעשייה".

להגדיל את מודעות התעשייה לבוגרים

על שילוב מגזרים בעולם ההנדסה: "דוחות שונים בשנתיים האחרונות, ובכלל זה דו"ח של רשות החדשנות, מצביעים על מחסור גדול מאוד במהנדסים ומתכנתים. ניתן לראות תכונות לאומיות שונות, שמטרתן שילוב מגזרים

ודמות המהנדס מחייבים שינוי בתהליך חינוך המהנדסים באקדמיה. זהו אתגר מאוד משמעותי למוסד אקדמי. על מנת להקנות לסטודנטים החדשים את אוסף הכישורים החיוניים צריך לשנות את הפדגוגיה - הלמידה צריכה להיות פחות באמצעות הוראה פרונטלית ויותר בלמידה מבוססת פרויקטים בקבוצות, תוך הקניית יכולת למידה עצמית, עבודת צוות ויכולת הצגה. תפקיד המרצה צריך להשתנות ובמקום הרצאה פרונטלית הוא הופך להיות יותר מלווה של פרויקטים ותהליכים והכיתה משמשת בעיקר כמקום לדיונים".

שינויים פיזיים בכיתות: "מבנה הכיתה הקלאסי עם שורות מול מרצה הפך למיושן וצריך כיום תות שיתאימו ללמידה בקבוצות. יישום הפתרון הוא ארוך ורב-שנתי ואליו צריך לרתום גם את הסטודנטים וגם את הסגל האקדמי. לטעמי, זאת המשימה העיקרית המונחת על שולחני".

כיתות הפוכות: "דוגמא נוספת לשינוי אפשרי בתהליך הפדגוגי. דנים בכיתה על מאמרים שהסטודנטים קראו בבית".

מהקניית ידע להקניית מיומנויות

על עולם התעסוקה העתידי: "בתהליך נכון ברמה הלאומית של חינוך מהנדסים, הזרעים צריכים להיטמן כבר בגן הילדים בפיתוח הכישורים האישיים. אנחנו חווים תקופה בה קצב השינויים הטכנולוגיים הולך וגדל. תחומים רבים בחיינו עתידים להשתנות ובכלל זה גם שוק התעסוקה. הטענה הרווחת היא ש-50% מהמקצועות

לדמותו הרצויה של המהנדס: "אנחנו באקדמיה נמצאים בין מערכת החינוך לתעשייה - אנו קולטים את בוגרי מערכת החינוך והרוב המכריע של בוגרינו ממשיך לתעשייה. אנחנו נמצאים כיום במצב בו יש שינויים בדמות המהנדס הנדרש בתעשייה ומהצד השני, שינויים משמעותיים בפרופיל הסטודנטים המגיעים אלינו. המהנדס של היום צריך ידע מדעי עמוק וידע הנדסי רחב, לצד כישורים אישיים חיוניים, כמו היכולת להציג, היכולת לעבוד בצוות, חשיבה ביקורתית, אנגלית ברמה גבוהה, יכולת לפתור בעיות מורכבות ולטעמי גם עולם של ערכים - הכרת הסביבה הגלובלית, אתיקה מקצועית ומעורבות חברתית".

פרופיל הסטודנטים כיום: "אנו מזהים חוסרים בהרגלי למידה, בשפות - עברית, אנגלית ותכנות - ובהבנה מתמטית עמוקה. בהקשר זה ראוי לציין כי מניתוח הנתונים שלנו לאורך השנים עולה, כי סיכויי ההצלחה של בוגרי חמש יחידות מתמטיקה בלימודי ההנדסה גבוהים יותר משמעותית. מנגד, אנו מזהים יתרונות בתחום האוריינות הדיגיטלית, פתיחות טכנולוגית ויכולת עבודה בסביבה מרובת-משימות. בתמונת מבט כוללת בהחלט ניתן להצביע על שינוי בפרופיל הסטודנט המגיע אלינו ושינוי בדמות המהנדס הנדרש בתעשייה".

דרושים שינויים בתהליך הפדגוגי

על האתגר בניהול מוסד אקדמי להנדסה: "לתפיסת עולמי, השינויים בפרופיל הסטודנט

מרחובות למגדל העמק

דרך עמק הסייליקון



אורי תדמור במהלך ביקור במוזיאון המדע, שם החברה משקיעה בקידום פעילות חינוכית מדעית-טכנולוגית לילדי מגדל העמק | צילום: אייל אמיר

על המסלול של אורי תדמור, נשיא KLA-Tencor ישראל, מסטודנט להנדסת מכונות בטכניון לנשיאות מרכז הפיתוח הישראלי של החברה שרכשה לא מכבר את אורבוסק ומבצעת פתרונות בדיקה חדשניים לתהליכי יצור שבבים מתקדמים. עבר, הווה ועתיד | יואל צפרי

לדות ברחובות: "הייתה לי ילדות שבהחלט ניהלתי תהליך להתגנע אליה. בילינו הרבה בחוץ, בפרד'סים ובקולנוע 'בית העם'. הרבה חברים, הרבה אקשן. מצד שני, גם נדרשתי להשקיע בלימודים. אימא שלי ניהלה את מחלקת החינוך בעיריית רחובות והיה כנראה משהו מחייב בתואר הזה... השקעתי הרבה בלימודי פיזיקה ומתמטיקה, לקחתי חוגים נוספים במכון וייצמן ובזמן שנשאר, בין לבין, הייתי מכור ל'מבוכים ודרקונים'. אני מניח שהאבחון של 'גיק צעיר', היה מאוד מתאים לי".

ההתחלה: ההנדסה והמדעים המדויקים כנראה זרמו לי בדם משלב מאוד מוקדם: אבא שלי, היה סמנכ"ל באלטא ואחר כך מנכ"ל חברת שה"ל (שייצרה כני נסע למטוסים). אחרי הצבא, שם שירתתי כמ"פ בשריון, היה די ברור לי שאני הולך ללמוד הנדסת מכונות בטכניון. אחרי שסיימתי את התואר, חיפשתי תפקיד בהיי-טק והגעתי ל-KLA כמהנדס פיתוח. המרכז במגדל העמק היה קומפי קטי ומשפחתי מאד. גם כיום, כשאנחנו כבר מעל 500 איש, אני מקפיד שהאווירה הזו תישמר. חשוב לי להיפגש עם האנשים, לשמוע אותם במפגשים לא-פורמליים לומר תודה ולהביע הערכה למי שמגיע לו".

עזיבה וסיבוב שני: "קיבלתי הצעה לעבור לפיתוח עסקי ב'סלא סמיקונדוקטור'. זה משהו שמאוד רציתי לעשות ועם צביטה בלב עזבתי את מגדל העמק. עבדתי שם שנה וחצי ואחר כך עברתי לחברת טאוואר לניהול פרויקטים. אחרי שנתיים בתפקיד, KLA הרימו טלפון והציעו לי לחזור אליהם. הפעם, למרכז החברה שבעמק הסייליקון. במשך שש שנים ניהלתי שם את מחלקת ההנדסה של אחת החטיבות, ואז, יום אחד נכנס מנהל חטיבת המוצרים בישראל ושאל אותי אם אני רוצה להיות מנהל ההנדסה שלו. אמרתי מיד כן. זה היה הגשמת חלום. המעבר היה מהיר, אבל מבחינתי זה היה בהחלט חזרה הביתה. אחרי שלוש שנים מוניתי למנהל חטיבת המוצרים. ניהלתי את חטיבת ה-Overlay ואת חטיבת התפ"עול של החברה ועם עזיבתו של ד"ר עמי אפלבום, שנבחר לכהן כיו"ר רשות החדשנות, מוניתי לנשיא החברה, האחראי על האתר בארץ".

אורי תדמור

גיל ומצב משפחתי: 53. נשוי לסמדר, בעלת עסק לייצור ארגוני למפעלים + שלושה ילדים. תפקיד: נשיא KLA-Tencor ישראל.

תפקידים קודמים: מהנדס מהשורה בחברת KLA, תפקיד פיתוח עסקי בחברת סלא סמיקונדוקטור, ניהול פרויקטים בחברת טאוואר, ניהול מחלקת הנדסה של אחת החטיבות KLA-ארה"ב.

תחביבים: חדר כושר עם מאמן, הליכה, וחיבה מיוחדת לעלייה וירידה במדרגות שפורות בשפע ברחבי העיר חיפה (שם הוא מתגורר כיום).

פתרונות בדיקה חדשניים

חברת KLA Tencor: "פעילה יותר מ-30 שנה במגדל העמק. המרכז שלנו בארץ עוסק בפיתוח וייצור מערכות מטרולוגיה ובקרה עבור קווי ייצור של מוליכים למחצה. המפעל הישראלי מעסיק מעל 500 עובדים ומשמש אחד משלושת מרכזי הפיתוח והייצור הערימיים של KLA Tencor. המרכז הישראלי מפתח כיום פתרונות בדיקה חדשניים לתהליכי ייצור שבבים מתקדמים בגיאומטריות של 7 ננומטר ו-5 ננומטר. בכל מכשיר אלקטרוני מתקדם - במכונות, בסלולר, במט"ב - סביר להניח שהצ'יפים נבדקו באחת מהמכונות שלנו בעולם. אנו אחראים למספר הגדול ביותר של מוצרים בהשוואה לשאר מרכזי הפיתוח והייצור של החברה בעולם. זהו מקום שאני והעובדים כאן באים אליו בבוקר עם חיוך על השפתיים, ולא כקלישאה. לכל עובד אצלנו, מהאנשים על פסי הייצור, דרך הפיתוח ועד החוקרים במעבדות, יש השפעה ברורה על מה שקורה בחברה ואני שמח שיוצא לי כבר שנים לעבוד כתף אל כתף עם אנשים בעל כשרון, ידע ומעוף".

קפיצת מדרגה

התעשייה: "התעשייה כולה נמצאת בצמיחה מאוד גדולה. כולם דורשים כיום מחשבים מהירים

חייבים לתכנן לטווח ארוך

הסתכלות קדימה: "למרות השינויים המהירים בעולם, חייבים לתכנן לטווח ארוך. התשתיות הטכנולוגיות שלנו דורשות שנות פיתוח רבות. כל שנה, כל חטיבות החברה מעדכנות את התוכנית האסטרטגית שלהן. חלק נכבד מהתהליך הוא לחזות את מגמות השוק בחמש השנים הקרובות ולתקצב את המחקר הדרוש כדי להתאים את המוצרים שלנו. ברוב המקרים הפיתוחים שלנו דורשים המצאות בתחומי האופטיקה, אלגוריתמיקה, תוכנה, בקרה וכל תחומי ההנדסה ולאלה נדרש זמן וחופש יצירה".

אורבוסק: "אורבוסק נרכשה על ידי KLA-Tencor בעסקה משולבת של מזומן ומניות בהיקף כולל של כ-3.4 מיליארד דולר. **ריק וולאס**, המנכ"ל שלנו, אמר כבר שהשילוב בין החברות יחזק את מעמדנו בתחום הצומח של המוליכים למחצה ויפתח הזדמנויות חדשות בתחומי המעגלים המודפסים המתקדמים והצגים השטוחים. הנוכחות רבת השנים של KLA בישראל, תתרחב באופן משמעותי, ופעילותנו בישראל תמשיך להיות חלק מרכזי מחברת האם. העסקה מעידה על האמון בהון האנושי הטכנולוגי וביכולות העסקיות שיש בישראל. מדובר בקפיצת מדרגה בהיקף של הפעילות בישראל".

יותר, טלפונים חכמים יותר ובעולם השרתים מחפשים גישה מהירה. התעשייה נדחפת כולה קדימה בכדי לספק את הצרכים. אנחנו רואים קפיצת מדרגה ברמת הביצועים שהתעשייה דורשת מהמכונות. בשנים האחרונות הדרישה לרכיבים אל-קטרוניים עלתה, ומכיוון שיש לנו מגוון רחב של מוצרים ייחודיים המכירות שלנו זינקו".

מגמות עולמיות: "מגמות כמו AI, IOT ומכונות אוטונומיות דוחפות כלפי מעלה את הדרישה למוצרים שלנו. לפיתוחים הטכנולוגיים של השנים האחרונות, כמו זיהוי קולי, בינה מלאכריתית ו'מכונות לומדות' יש סיכוי גדול לשנות את הכלכלה כפי שאנו מכירים אותה כיום. המנוע שמאחורי כל השינויים הצפויים הוא כמו כוח מחשוב ופלטפורמות מיחשוביות רבות עוצמה".

על חזון פרגמטי, תעוזה, אמינות ודוגמא אישית

רו"ח ראובן שיף, שייסד לפני 40 שנה את פירמת RSM שיף הזנפרץ ושות' רו"ח, מדבר על האתגרים העומדים כיום בפני רו"ח, על מנהלים כמנהיגים ועל חשיבותה של אינטליגנציה רגשית | יובל גמליאל



צילום: קרן זגורי

עויות הניהוליות במהירות, תוך הכרה בטעות והכרזה עליה באומץ, ותיקון הדברים".

אינטליגנציה רגשית: "אינטליגנציה רגשית היא אחד הכישורים החשובים ביותר בעיניי למנהלים. כל מנהל צריך לדעת להתייחס ולהיות קשוב באופן טוטאלי לכל הסובבים אותו ולהדריך ולסייע למי ששרוי במצוקה, או דורש הכוונה. גאונים יש במדע ובאקדמיה, אבל זה לא מספיק עבור ניהול. לצערך, אני מזהה כי לחלק מהמנהיגים שלנו חסרה האינטליגנציה הרגשית הזו והדבר גורם להם לכשלים".

לקחת סיכונים בצורה מושכלת הישגים בולטים: "בראש ובראשונה, הובלתה של RSM שיף הזנפרץ ושות' רו"ח למקום בו היא נמצאת כיום. זהו ציון דרך משמעותי בקריירה שלי. כמו כן, כהונתי כנשיא לשכת רו"ח בישראל בין השנים 2006-2009.

בתקופה זו הובלתי רפורמות ומהלכי חקיקה משמעותיים בתחומי הביקורת, החשבו"נאות והמיסים וביניהם הטמעתה של התק"נה החשבונית הבינ"ל IFRS בקרב חברות ישראליות".

על מקורות ההשראה בחיים ובקריירה: "הוריי התוו לי את הדרך שלאורה אני הולך עד היום. אבי, יוסף שיף ז"ל, לימד אותי מגיל צעיר את משמעות החריצות והעבודה הקשה ויחד איתה שמירה על היושרה האישית. אימי, חנה שיף ז"ל, העניקה לי ארגז כלים ערכי של סיוע לזולת, עזרה לחלשים שמזלם לא שפר עליהם, אנושיות ואמפתיה. הדרך שהם התוו לי סייעה ומסייעת לי כל העת".

מוטו ניהולי: "להיות בעל תעוזה, לקחת סיכונים בצורה מושכלת ולבחור את השותפים והאנשים הטובים ביותר שיעבדו איתך, כי המשאב האנושי הוא הגורם החשוב ביותר בארגון".

ראובן שיף

גיל ומצב משפחתי: 67, נשוי למיכלה + 4 ילדים + 7 נכדים.

השכלה: תואר ראשון בחשבונאות וכלכלה מאוניברסיטת תל אביב; בעל רישיון בראיית חשבון.

תפקיד: מייסד ומנהל פירמת RSM שיף הזנפרץ ושות' רו"ח.

תפקידים בהתנדבות: חבר הנשיאות ויו"ר קרן ההצטיינות של על"ה - עמותת המסייעת לילדים עם צרכים מיוחדים, חבר הנשיאות של עמותת "רפואה ושמחה" - מרכז סיוע לחולה ולנזקק, מכהן כחבר בחבר הנאמנים של אוניברסיטת תל אביב.

תפקידים קודמים: נשיא לשכת רואי החשבון בישראל, חבר הוועדה הציבורית המייעצת של מפעל הפיס, חבר מועצת רו"ח, יו"ר ועדת המסים של לשכת רו"ח, יו"ר מועצת להב - לשכת ארגוני העצמאים והעסקים בישראל ויו"ר ועדת המסים של לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים.

תחביבים: צעדות בוקר, צפייה בכדורסל ובכדורגל. לעיתים נוסע לראות משחקים בחו"ל.

ישנה חשיבות רבה מאוד לכך שהמנהל יהיה קשוב כל העת לצרכי עובדיו ולקוחותיו, שהם המסד והטפחות של כל עסק. בעיניי, מנהיג אמיתי הוא כזה שלוקח אחריות גם במקרים בהם נפלו שגיאות וגדולתו נמדדת באיתור הט-

ההתקדמות הטכנולוגית המואצת: "מהווה אתגר גדול, שכן קיים מעבר הולך וגובר לתוכנות של בינה מלאכותית המחליפות את אנשי המקצוע. לכן רואי החשבון צריכים להתחדש כל העת על מנת לשמר את הלקוחות".

על תדמית המקצוע: "בעבר הרחוק תדמיתם של רואי החשבון הייתה שהם 'אנשי שים מרובעים', אבל נכון להיום אני לא חושב שזה כך. רואה החשבון של היום צריך להיות בעל מגוון רחב של כישורים וידע, בין השאר בייעוץ כלכלי ומיסויי מה שהופך את עבודתו למגוונת ומעניינת במיוחד. לכן יש היום הילה זוהרת יותר למקצוע וקיים אליו ביקוש רב בקרב הצעירים".

מנהיגות ואחריות

על מנהיגות: "מנהיגות לטעמי היא תכונה מולדת, אך גם נרכשת במידה מסוימת. אני רואה הבדל בין מנהיג עסקי, חברתי או צבאי, שכן כל סוגי המנהיגויות האלה נשענים על אותו חוט מקשר - היכולת לגרום להנעת אנשים. מנהיג, או לצורך העניין מנהל איכר, תי, הוא אדם שצריך להיות בעל חזון פרגמטי ותעוזה, כמו כן איש עם תכונות של אמינות, חשיבה מחוץ לקופסא, דוגמא אישית ושקיפות.

ל הפירמה: "את המשרד הקמתי בדיוק לפני 40 שנה כבחור צעיר והתחלתי לעבוד עם מזכירה אחת. כ-15 שנים לאחר מכן התחברנו שלושה שותפים ואני והפ"נו למשרד של ארבעה שותפים. נכון להיום אנו פירמה המונה 11 שותפים וחברים ברשת ראיית החשבון הבינ"ל RSM המדורגת במ"קום השישי בעולם. בישראל מדורגת הפירמה בעשירייה הפותחת של משרדי ראיית החשבון הגדולים במדינה עם 150 עובדים ומגוון רחב של שירותים, הכוללים ראיית חשבון, ייעוץ מיסוי, ניהול סיכונים וביקורת פנים, ייעוץ עסקי וליווי עסקאות, ניהול סיכונים סיבר ושירותי IT".

על הלקוחות: "למשרד יש למעלה מ-2,000 לקוחות קבועים, ביניהם חברות ותאגידים מהגדולים במשק כגון: מפעל הפיס, רשות שדות התעופה, חברת נת"ע (הרכבת הקלה), עיריית ירושלים וההסתדרות הכללית החדשה. יחד עם זאת אנחנו לא מתמקדים אך ורק בגופים גדולים ומעניקים שירות ללקוחות רבים מס"קטור ה-Middle Market וכן לעסקים קטנים ולעצמאים".

מגוון רחב של כישורים וידע

על האתגרים העומדים כיום בפני רו"ח: "בשנים האחרונות חלה ירידה חדה בערך המוסף שהחברות והארגונים העסקיים ביש"ראל מייחסים לביקורת חשבונית של רואי חשבון. הדבר הוביל לירידה חדה מאוד בתעריפי שכר הטרחה של רואי החשבון, ועל מנת שהמשרדים והפירמות ימשיכו להתקיים ואף לשגשג למרות קושי זה, על רואי החשבון בן ישראל לפתח סל שירותים מגוון הכולל ייעוץ מיסוי, ייעוץ כלכלי, שירותי סיבר ועוד. באופן כללי ניתן לומר שאם בעבר שירותי הביקורת החשבונית היו הערוץ העיקרי בעבודת רואי החשבון הרי שכיום הביקורת הפכה להיות ערך משני בעיני החברות בשוק והערוץ הראשוני ניתן לתחום הייעוץ המיסויי וכן ייעוץ כלכלי. התוצאה היא שמשרדי רואי החשבון צריכים להמציא את עצמם כל יום מחדש".



צילום: יח"צ

"באר-שבע היא הדבר הבא של ישראל"

שלומי קטרי, מנכ"ל החברה הכלכלית באר-שבע, רואה בעבודתו מילוי שליחות אישית ולאומית כחלק מחזון הפרחת הנגב. כמנהל הזרוע העירונית לפיתוח באר-שבע הוא אחראי כיום להקמת שמונה שכונות חדשות ולביצוע מס' פרויקטים מחוללי שינוי וצמיחה, שיכפילו את היקף התושבים בבירת הנגב על-פי החזון אותו מקדם ראש העיר ויו"ר החברה רוביק דנילוביץ' | יואל צפירי



צילומים: יח"צ

שלומי קטרי

גיל ומצב משפחתי: בן 47, נשוי + 3.

השכלה: תואר שני.

תפקידים קודמים: 27 שנים במערך הבינוי של

חיל האוויר במגוון תפקידים. התפקיד האחרון

ראש ענף תכנון וסגן ראש מערך הבינוי החיילי.

ראש אגף תפעול בתאגיד השידור הציבורי.

תחביבים: ספורט, בעיקר כדורגל, ריצה, טיולים

בחז"ל.

הפריפריה והיישובים שסביבה. באר-שבע היא הדבר הבא של ישראל".

שמירה על כבוד האדם כערך עליון

עבודה מסביב לשעון: "למרות הקושי, אני נהנה מאוד ומסופק, כי מדובר באתגר ענק שאני חלק ממנו. מה שמשמח אותי מאוד הוא שאני לא עובד לבד. יש תמיד עם מי להתייעץ. ראש העיר נותן גיבוי, הכוונה וייעוץ. שיתוף הפעולה עם יתר המחלקות והאגפים בעירייה הוא מצויין וזה לא עניין טריוויאלי".

היחסים עם ראש העיר: "מעולים. עבדתי כבר עם מפקדים בכירים בחיל האוויר, לדעתי מדובר באדם יוצא דופן, יש לו חזון והוא יודע לקבוע סדרי עדיפויות ולהוביל תהליכים באופן מרשים, נותן את הכיוון, מגדיר את המטרות, נותן את הכ"לים הנדרשים על מנת שנוכל לממש ולכבוש את היעדים".

טיפים למנהלים-עמיתים: "לתת את כל כולך לתפקיד, את הלב והנשמה. להיות מעורב בזמן בתהליכי העבודה, ולשים דגש כבד על איכות ההון האנושי. אני מאמין באנשים והחוכמה היא לדעת לגייס אותם למטרה המשותפת. ההון האנושי הוא הדבר החשוב ביותר בארגון וזה לא סיסמא".

"אני מאמין הניהולי": "הגישה עושה את ההבדל, אחריות אישית ומשמעת עצמית, תוך שאיפה למצויינות, צניעות ושמירה על כבוד האדם כערך עליון".

לקן בתכנון וחלקן כבר בביצוע. זה כאילו שאנו בונים את כפר סבא כבאר-שבע. זה כולל שדרוג של כל הצירים הראשיים בעיר ופיתוח כולל בשכונות עצמן, לרבות תשתיות, כבישים, מדרכות, גינון, מבני חינוך וציבור ושטחי ציבור".

התחדשות עירונית: "זהו מהלך משלים להסכמי מי הגג שיש לו מינהלת נפרדת שגם היא כפופה לנו. המטרה היא להשביח ולשדרג את השכונות הוותיקות של העיר לפתח אותן ואת התשתיות הציבוריות הצמודות להן".

באר-שבע תכפיל את עצמה

באר-שבע כעיר העתיד: "אני מאמין בכך בכל ליבי ויש לכך גם גיבוי. אוניברסיטת ברנדייס קבעה במחקר שבאר-שבע היא אחת משבע ערי ההיי-טק של העתיד. בסוף האסימון ייפול גם בישראל ויבינו שזה המקום המתאים ביותר והנכון ביותר לדור הצעיר להתפתח בו. משקיעים כאן המון ביצירת תעסוקה, בתרבות, חינוך וגם בבנייה ופיתוח והחיבור לירידת צה"ל לנגב הוא משמעותי ביותר".

באר-שבע בעוד עשור: "גדולה ב-50% יותר מאשר היום, מחוברת ליצרי תחבורה ראשיים עם נתיבי תחבורה משודרגים, רשת אופניים עירונית בכל שטחה ורכבת קלה בתהליך בנייה מתקדם. עיר מאוד מפותחת המהווה מטרופולין חזק לכל

לים פי-שלושה מאשר ב-2016 ועמדו על כ-165 מיליון שקלים".

תחומי עיסוק: "בנוסף לבינוי ופיתוח תשתיות יש לחברה מספר תחומי עיסוק נוספים. היא מנהלת, מתחזקת ומפתחת - שני מתחמים משמעותיים ומחוללי-שינוי בעיר: פארק נחל באר-שבע והעיר העתיקה. פארק נחל באר-שבע עומד להיות אחד הפארקים הגדולים בישראל. אנו בונים שם אגם מלאכותי ענק, שני בגודלו רק לכינרת, בו ניתן יהיה לשוט עם סירות מנוע. אמת מים גדולה על שטח של 90 דונם כולל מסעדה על האגם. זה יהיה אזור נופש נפלא ומוקד תיירות שישתרע על שטח של כ-5,000 דונם. אנו בונים גם ספורטק ענק עם ארבעה מגרשי כדורגל, מתקני כושר, מתקני חבלים, משחקים ושעשועים ואפילו מגרש קריקט. בעיר העתיקה אנו מפתחים את התיירות, את המרחב הציבורי, אנחנו בקשר שוטף ומצויין עם בעלי העסקים, משקיעים רבות בשימור מבנים והפיכתם למוקדי תיירות ותרבות. כמו כן אנו בשלבי תכנון לבניית מלון בוטיק ברמה גבוהה, מהלך שיסתיים תוך מס' שנים".

מנהלת הסכמי הגג: "נחתם הסכם גג עם האוצר לבניית כ-20 אלף יחידות דיור חדשות. אנו בונים ומפתחים שמונה שכונות חדשות, שח-

דנ"א החיל-אווירי: "חזק מאוד. השנים הרבות שעשיתי בחיל עיצבו את תפישת עולמי ואת סגנון עבודתי. זה בא לידי ביטוי בשאיפה למצוינות, צניעות, דבקות במטרה, חתימה למגע, ההבנה שהדרך חשובה לא פחות מהתוצאה, שקיפות, שיתוף פעולה בין ממשקים וארגונים, עבודת צוות, והכי חשוב - האנשים במרכז, ההון האנושי הוא המפתח להצלחה. גדלתי והתחנכתי על ערכים אלה ואני מנסה להנחילם גם לאלה העובדים עימי כיום".

המעבר מהצבא לאזרחות: "היה חלק לגמרי ולא הרגשתי שום משבר, בסך הכל יש קווי דמיון בין התרבויות הארגוניות. אל תשכח שבשלטון המקומי, בו אני מועסק כיום, גם עובדים על בסיס של נהלים ומתודות מסודרות עם צוותים וועדות. גם פה יש הליכים מסודרים. בכלל, אם יש לך ידע וניסיון מקצועי-ניהולי, יכולת הסתגלות ואינטליגנציה רגשית גבוהה לא צריך להיות מעבר משבר".

תאגיד השידור: "עבדתי שם במשך כשנה לא-חר הפרישה מצה"ל, כראש אגף תפעול האחראי על הלוגיסטיקה, הרכש והבנייה. זה כלל את הקמת תשתיות האולפנים (רדיו וטלוויזיה) החדשים בת"א ובמודיעין. היה לי חיבור מצויין לאנשים ומאוד נהניתי מתפקידי. אם לא הייתי מקבל טלפון מחברת כוח האדם, שהציעה לי להשתתף במרכז על תפקיד מנכ"ל החברה הכלכלית באר-שבע, לא הייתי עוזב. נתתי את הנשמה לתאגיד ועבדתי 24/7. לא חיפשתי תפקיד אחר ולא גיישתי אחרי תעסוקה אחרת, אבל מרגע שהגיע הטלפון לא יכולתי לסרב, רציתי להיות שותף בתהליך המדהים של פיתוח הנגב בכלל ובאר-שבע בפרט".

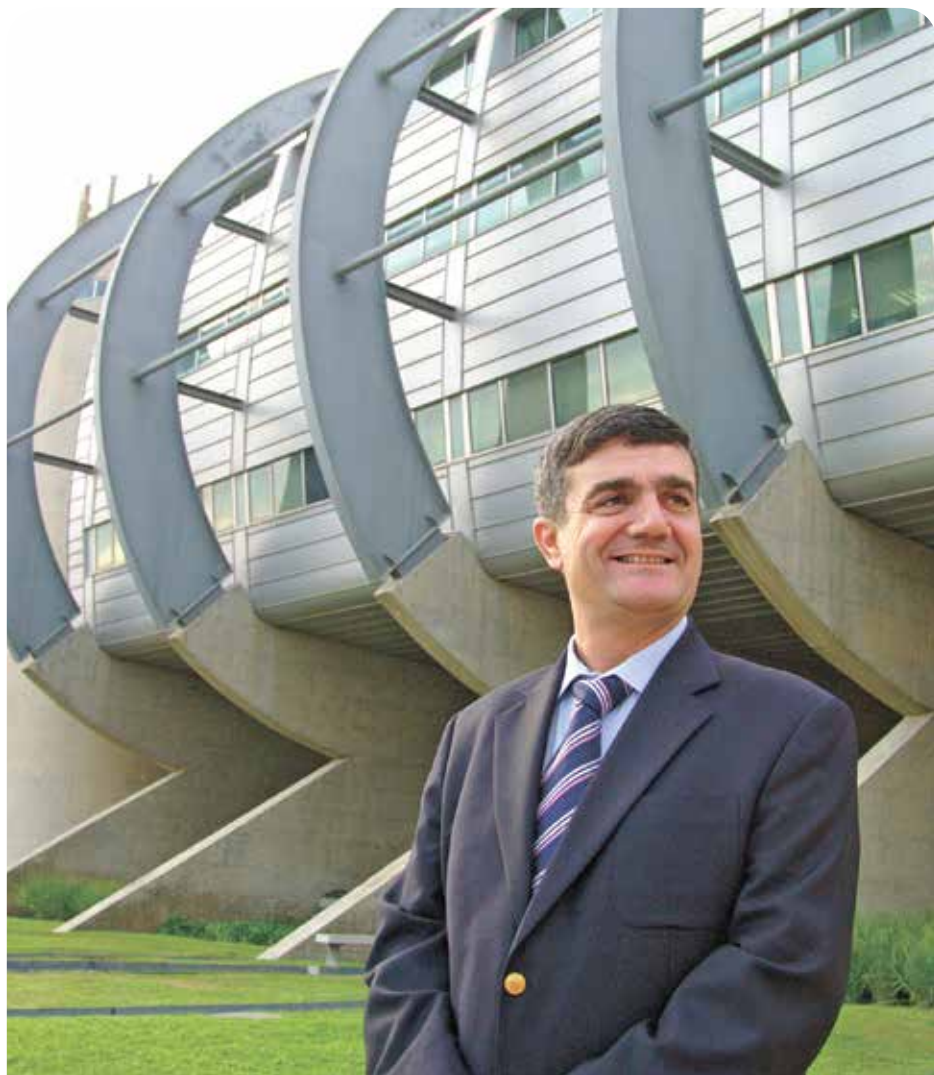
המכרז לתפקיד מנכ"ל החברה הכלכלית באר-שבע: "באתי, נתתי את מה שיש לי ולשמחתי נבחרתי".

מיקוד ומקצוענות

על החברה הכלכלית לפיתוח באר-שבע: "הזרוע הביצועית של עיריית באר-שבע בכל הקשור לבינוי, פיתוח ותשתיות. הרציונל שעומד מאחורי המבנה של חברה כלכלית הוא ברור: גמישות, יעילות, פחות בירוקרטיה, מיקוד, מקצוענות וחד-דנות. המנגנון שלנו הוא אכן קטן, יעיל וחד. זה פוטנט שלא באר-שבע המציאה אותו, אבל היא עושה בו שימוש מוצלח מאוד. בשנת 2017 היקפי הביצוע של פרויקטים שמבצעת החברה היו גדור-



שלומי קטרי עם ראש עיריית ב"ש, רוביק דנילוביץ', וצוות החברה הכלכלית



צילום: דודי גרינשפן

פורץ דרך בתחום ההשכלה הגבוהה בפריפריה

פרופ' יהודה חזד, נשיא SCE - המכללה האקדמית להנדסה ע"ש סמי שמעון, מוביל את המכללה הגדולה בארץ ללימודי הנדסה להישגים פורצי דרך בתחומי ההנדסה. לאחרונה נראה שמתגשם עוד חזון שלו, כאשר המל"ג אישרה לקדם הקמת הפקולטה לעיצוב ואדריכלות הראשונה בדרום הארץ | יואל צפירי

הצורך לחבר את הסטודנטים במהלך לימודיהם לתעשייה ולשוק העבודה. תוכנית הלימודים הולדת את המציאות הטכנולוגית ומאגרת את הסטודנט ומכניח אותו להסתגל לשינויים המהירים הנדרשים בעולם המודרני. בשיטת לימוד חדשנית זו הסטודנטים מתבקשים לפתור סוגיות הנדסיות בהן מתמודד המהנדס בעבודתו, באופן מעשי, כשחלק מהנושאים שיובילו לפתרונם נלמדים באופן עצמאי או תוך כדי הנחיה, בדיוק כפי שקורה במקום העבודה.

פרויקטים מתוכננים: "אנחנו מאוד נרגשים שהמועצה להשכלה גבוהה אישרה לנו לקדם הקמת בית ספר ראשון בדרום הארץ לאדריכלות ועיצוב שיפתח במכללה. הפקולטה, שתוקם בקמפוס חדש וייחודי בבאר-שבע, תאפשר לראשונה לתורשי האזור ליהנות מלימודי אדריכלות, עיצוב פנים, תקשורת חזותית ועיצוב מוצר. אני מרגיש שעוד חלום התגשם ושמה לקחת חלק מפריחתה ושגוגה של העיר באר-שבע, תוך הבאת אוכלוסיות חדשות ללימודים במכללה."



צילום: יח"צ

פרופ' יהודה חזד

גיל ומצב משפחתי: 63, נשוי לנורה, אב לארבעה ילדים וסבא לשישה נכדים.

השכלה: פרופ' להנדסת חומרים ומומחה לפיתוח ומחקר בתחום החומרים המתקדמים לשימוש בחזל ותעשייה.

תפקיד: נשיא SCE המכללה האקדמית להנדסה ע"ש סמי שמעון.

רקע משפחתי: "נולדתי למשפחה מרובת ילדים (11 נפשות) בעיר גבס שבתוניס והייתי בן שמונה כאשר הגענו לשכונה ד' בבאר שבע. הורי חינוכו אותי על ברכי ראייה ציונית מוחלטת, תוך דגש על השכלה וערכים, שזהו העושר האמיתי של האדם במטרה לממש את יכולותיו."

שירות צבאי: "שירותי בחרמ"ש. במלחמת יום הכיפורים יחד עם חברי לצוות הנגמ"ש, זכינו לצל"ש על חילוץ נפגעים מהחווה הסינית."

חלום ילדות: "ללמוד הנדסה. בתחילה חשבתי על הנדסת בניין, אך בעקבות פציעתי במלחמה החלטתי לשנות כיוון וללמוד הנדסת חומרים."

ייסוד "המכללה האקדמית להנדסה בנגב": "בשנת 1995 הייתי בין המייסדים ולימים שונה שמה ל"מכללה האקדמית להנדסה סמי שמעון" מתוך חזונו ושאיפתו למצוינות בצד הרחבת ההזדמנויות האקדמיות לצעירי דרום הארץ."

הקשר המיוחד עם המיליונר היהודי-בריטי סמי שמעון: "החל באופן מקרי באירוע שקיימה קרן אדמונד ספרא. באירוע, אליו הוזמנתי, נוצר קשר ראשוני עם סמי שמעון ומאז נרקמה בינינו ידידות אמיצה שהביאה לתרומה אדירה של עשרות מיליוני דולרים וחזון מבטיח לטיפוח הנגב. סכום התרומה סייע לבניית קמפוס המכללה בבאר-שבע, והיה למנוף בהרחבת הנגישות להשכלה הגבוהה גם לתושבי הפריפריה."

חינוך למצוינות בתחומי ההנדסה

החזון בתחום הלימודים הגבוהים בהנדסה: "אנו במכללה פועלים מתוך חזון של חיבור בין ההשכלה הגבוהה והסביבה בה אנו חיים. המכללה, שהינה הגדולה בישראל ללימודי הנדסה, בה לומדים לתואר ראשון ושני במקצועות ההנדסה כ-5,500 סטודנטים בקמפוס באר-שבע ובקמפוס אשדוד, משלבת בין ידע תאורטי להתנסות מעשית ע"י סביבה מוכוונת-פרויקטים בתעשייה המובילה בארץ ובעולם. אנו מתגאים בכך שהכשרה מעשית זו, בשילוב הלימודים האקדמיים, מאפשרים שיעורי השמה גבוהים של בוגרי המכללה בתחום לימודיהם, העומד על למעלה מ-90%."

תוכניות ייחודיות: "המכללה חלוצה בתחום ה-Project Oriented וכבר לפני שנים זיהתה את

מנוע למוביליות חברתית

שוויון הזדמנויות בחינוך: "מתחיל כבר בגיל הרך ובבתי הספר היסודיים. שוויון זה יתאפשר באמצעות עידוד אנשי חינוך טובים לעבור וללמד גם במקומות המרוחקים מהמרכז, ודרך הנגשת אמצעים לימודיים טכנולוגיים לכלל בתי הספר והנגשת תוכניות לימוד יוקרתיות לכלל ילדי ישראל. השקעה של הרשויות והמדינה בחינוך הטכנולוגי כבר בשלבים המוקדמים של מערכת החינוך, תקדם לאורך כל תקופת הלימודים את היכולת של הצעיר לטפס ולהגיע למקצוע הנכסף בו הוא יבחר, בין אם הוא זה שיביא אותו להצלחה כלכלית או לא."

תפקיד הממשלה: "על משרדי הממשלה הרלוונטיים לפעול בנחישות כדי לאפשר לכל צעירי ישראל להגיע ללימודים שיובילו אותם להצלחה כלכלית בהמשך הדרך. בהמשך יש להעניק שוויון ואף יתרון באמצעות מלגות, מכונות, סיוע בשכר דירה או מעונות, שעות תגבור לעוזרי הוראה ועוד. במדיניות נכונה ניתן לצמצם את הפערים החברתיים ולקדם מוביליות חברתית ושוויון חברתי נכון יותר בישראל."

על המחסור במהנדסים: "המהנדסים החסרים נמצאים בפריפריה. מתוך מטרה לשלב סטודנטים חדשים בלימודי מקצועות העתיד ומקצועות חדשים בעלי הביקוש במשק, אנו במכללה פתחנו מסלולי התמחות לתארים מתקדמים להשתלבות בתעשיות החדשות דוגמת תעשיית האנרגיה, הגז, המנהור ועוד. הענפים חדשים בתעשייה מעלים את הביקוש לידיים עובדות של אנשים שעברו הכשרה בתחומי ההנדסה. נראה כי בעתיד יחסרו לתעשייה יותר מ-10,000 מהנדסים ומתכנתים. לצד קריאות לייבוא מהנדסים מחו"ל נראה כי הפתרון נמצא ממש פה, בפריפריה. בין המרכז לפריפריה ישנם פערים משמעותיים באחוזי הסטודנטים הפונים

למקצועות ההנדסה. לא רק מצבם הכלכלי של צעירים מהפריפריה הגיאוגרפית חברתית מהווה חסם, אלא גם חוסר מוכוונות לאקדמיה והנמכת ציפיות ללימודים גבוהים בכלל ואיכותיים בפרט."

מה לעשות?: "עלינו להכווין את אותו כוח אדם מיומן, אותם מהנדסים פוטנציאליים למשק שהמדינה פועלת במרץ כדי לעודד ללימודים והכשרה בתחום, ולפתוח עבורם את הדלת. עלינו לפעול כדי להגביר את הציפיות שלהם מעצמם ואת ציפיות הסביבה והמערכת מהם, לספק מידע ולהגביר את תחושת המסוגלות שלהם. בנוסף, יש לטפל גם באופן מערכתי בפערים במערכת החינוך התיכונית ועוד קודם לכן, ביסודית, ולעודד מורים איכותיים להישאר או להגיע לישובים שאינם מבוססים, על מנת לשפר את יכולותיהם של התלמידים עוד בשלבים מוקדמים."

לשאוף הכי גבוה

הישג אישי: "זכיתי לקחת חלק בהקמת המכללה שהינה פרויקט אדיר בדרום, אשר משפיע על חייהם של אלפי סטודנטים. אין הרגשה טובה יותר מלהיות איש חינוך, הלוקח חלק בעיצוב אישיותם והכשרתם למקצועות העתיד של הדור הצעיר במדינה. אני, מצמחתי בזכות משפחתי האוהבת ומתוך אמונה עצמית, התקדמתי והגעתי לעמוד בראש מוסד אקדמי מהמובילים בתחומי. על כל נער ונערה להאמין בעצמם וביכולות שלהם ולפרוץ את תקרת הזכוכית. רק כך נמשיך להיות אומה מובילה בתחומי המדע וההנדסה."

צינונות בנגב: "האידיאל הציוני שנטעו בי הורי באיחוד עם הזיקה הבלתי מתפשרת לנגב. ציונות היא אינה מילה גסה ואת המסר הזה אני מעביר לסטודנטים במכללה דרך חיבור לסביבה ולצרכי הקהילה."



צילום: יעקב מהגר



להתחדש ולהמציא את עצמך מחדש כל הזמן

זה המוטו שמנחה את צביקה קראוס, מנכ"ל פארק מיני ישראל מזה חמש וחצי שנים, שאחראי למהפך האסטרטגי שעבר המקום מאתר מיניאטורות לפארק חוויתי, הכולל גם אמפיתאטרון ומרכז כנסים | יובל גמליאל

קטיביים ועוד. בחודשים יולי-אוגוסט יתקיים אצלנו הפסטיבל המרכזי למשפחות לציון 70 שנה למדינה בו ננגיש את הישגי המדינה לידים ולמשפחות. כמו כן, הקמנו מרכז הדרכה בשיתוף חברת 'ראלי ארט' לתרבות הנהיגה ובטיחות בדרכים עם סימולטורים המיועדים למוסדות חינוך, הקהל הרחב ולמנהלי ציי רכב.

החזר על ההשקעה: "אנחנו מתחילים לראות שינוי משמעותי בתוצאות עסקיות לאור ההשקעות הגדולות בשנים האחרונות."



צילום: יח"צ

להשתלב במארג התיירותי
ראייה עתידית: "המוטו שלי הוא כל הזמן להתחדש ולהתפתח. בכל מחזור של חמש שנים המקום יצטרך להמציא את עצמו מחדש, הוא לא יוכל להישאר כל הזמן תחת אותה אסטרטגיה. המהפך הבא של המקום יתג אוטו, כיעד מרכזי במכלול התיירות האקטיבית המתפתחת ביישראל בכלל ובאזור מטה יהודה בעיקר, בו שוכן הפארק. אין לי ספק שהפארק יצטרך להשתלב במארג התיירותי הארצי הכפרי, שיציע לתושבים ולתיירים פעילויות תוכן תרבותיות, פסטיבלים ארציים, סיורים וחוויות ביקבים ומסעדות בוטיק, ומסלולי טיול בטבע המשולבים במקומות לינה ואירוח ייחודיים."

על הכלכלה הישראלית: משגשגת. מה שני-עשה כאן ב-70 שנה זו הצלחה מסחררת של חזון המייסדים בשילוב יכולות ביצוע וניתוח של מנהיגות אחראית ויוזמת. הבעיה היא שבישנים האחרונות קיימת הזנחה הולכת וגוברת שמתחילה לפגוע בשכבות החלשות ובנתמכי הרווחה ואם נסתנוור מהפריחה הכלכלית ונתעלם מהשוליים, סכנת הפערים החברתיים המאיימת תארוך לנו למשבר גדול בעוד 10-15 שנה."

צביקה קראוס
גיל ומצב משפחתי: 58, נשוי + 2 בנות + 2 נכדים.
השכלה: תואר ראשון בחינוך, לימודי תואר שני במינהל עסקים.
תפקיד: מנכ"ל פארק מיני ישראל מזה חמש וחצי שנים.
תפקידים נוספים: חבר ועדת מנהל בתיאטרון נא לגעת ביפו, קואצ'ר בעמותות מתן המלווה עסקית עמותות ומנכ"לים של עמותות, ומרצה בתורת הניהול והשיווק המעשי.
תפקידים קודמים: שותף בחברת כפיים - חברה לקידום מכירות והפקת אירועים; שותף תפקידים ציבוריים בעיריית בת-ים ותל-אביב.
תחביבים: בישול מקצועי ורכיבת אופניים.
ה"אני מאמין" הניהולי: להתחדש כל הזמן, להמציא את עצמך מחדש, לשנות דברים כל העת ולחתור קדימה. אסור לקפוא על השמרים ועוד - "אין בלתי אפשרי זה רק לוקח יותר זמן".

וכיום משפחות או מוסדות חינוך שמגיעות לפארק נהנות ממגוון רחב של פעילויות חוויה. כך למשל, בחופשות, שבתות וחגים, משפחות יכולות ליהנות מאין ספור התרחשויות ופסטיבלים תרבות. כמו בפסח הקרוב בו המבקרים יוכלו ליהנות במחיר הכרטיס מחוויה משולבת, שתכלול הצגות, אתגרי חידות, סיורים מודרכים, מתחמי משחקים אינטרא-

רעיון המודלים, ולתת לחומר הגולמי המקסים הזה ערכי תוכן נוספים עד שהיום כל מבקר מוזמן להגיע מספר פעמים בשנה - בבקרים לכנס עסקי, בערב לאירועי חברה מרהיבים, ובשבתות וחגים עם הילדים לפסטיבלים חווייתיים ערכיים לכל המשפחה. לאורך השנה מספק הפארק ערך ותוכן ופעולות למוסדות חינוך ותיירות. המקום פונה כולם במגוון עצום של תכנים וחוויות, ועדיין המיניאטורות מייחדות את המקום ומהוות רקע, תפאורה ותבלין לכל הפעילויות."

התרחשויות ופסטיבלים תרבות
מופעים וכנסים: "הקמנו בפארק מספר מופעים ופועילות התומכים את האסטרטגיה

החדשה. למשל, אמפיתאטרון מפואר שנחנך בשיתוף עם זאפה והוא נמנה היום על אחד משלושת האתרים המובילים בארץ. בין החורשים אפריל לאוקטובר מתקיימים בו מופעים מוסיקה, רוק ותרבות ישראלית עם השמות הכי גדולים, בדגש על סדרה מיוחדת של מופעי שקיעה משולבים בסיום בפארק. כמו כן, הקמנו את 'אטורה' (החצי השני של המילה מיניאטורה) שהוא מרכז כנסים מפואר לכינוס סים עסקיים. מדובר על אחד המרכזים היפים בארץ, שנהנה מכל התפאורה של המיניאטורות בפארק. הרבה מאוד מפגשי חברות וארגונים נערכים אצלנו ברחבי הפארק בשילוב האמפיתאטרון. בנוסף עדכנו תהליך מיתוג מחדש המתאים לתפיסה החדשה המכוונת למגוון הקהלים הפוקדים היום את המקום."

התוכן החינוכי: "תוכן זה משחק אצלנו תפקיד חשוב. לפני חמש שנים, סיור מודרך בין המודלים היה העיקר, אבל אז הבנו שיש צורך להוסיף עניין לקהל הצעיר. הוכנסו מערכי לימוד חווייתיים, משולבי משחק וידע,

ל הפארק: "פארק מיני ישראל (חברה בבעלות שיוכו ובנינו וקבוצת עזריאלי) הוקם בשנת 2002. במהלך השנים המוקדש ולפני קצת יותר מחמש שנים נבחרה ושונתה האסטרטגיה העסקית והשיווקית של הפארק. לאחר בחינת הדברים התחלנו בישום תכנית חומש לשינוי, מכיוון שהבנו כי לא ניתן להמשיך בתפיסה הקיימת ולצפות לשינוי מהותי בתוצאות."

היתרון שהפך לחסרון: "פארק מיני ישראל בתפיסתו היה ייחודי כפארק מיניאטורות. בהתחלה היה מדובר ביתרון, אבל בהמשך הפך לחיסרון משמעותי כי למקום חסר תוכן וערך מוסף ומגוון שימשוך אליו קהל לביקורים חוזרים, ונושא המיניאטורות מיצה את עצמו די מהר."

על המהפך האסטרטגי: "פארק מיני ישראל היום הוא לא מה שהכרתם. כבר לא מדובר באטרקציה למיניאטורות שהוקם לפני 16 שנה. לפני חמש שנים בחנתי יחד עם הדיקטוריון את המהות והתפיסה של המקום והחלטנו לשנות את האסטרטגיה העסקית והשיווקית של המוקד. במהלך השנים האחרונות, בנוסף לממד המודלים המיניאטוריים, הפכנו את המקום למרכז תרבות, פנאי ולבילויי ישראלי - אומנות, מוזיקה, כנסים, חינוך, פיסול, פסטיבלים, תיירות ועוד."

מיתוג מחדש: "לקחנו את הישראליות כערך ובנינו סביבה תכנים. כאמור, לא רק סיורים מודרכים בין אתרים היסטוריים, אלא חוויה תרבותית משולבת ועוטפת הבוחנת את הישראליות מכל האספקטים ומייצרת דיאלוג תרבותי עם הקהל. ומבחינת הנירואות, נעשו השקעות של מיליוני שקלים בתשתיות לשיפור הממד הפיזי של המקום והפארק עבר מתיחת פנים רצינית."

התפיסה המנחה: "הרעיון היה לקחת את



צילומים: יח"צ

איכות ומקצועיות, יצירתיות וטכנולוגיה מתקדמת

אלה הם שלושת העקרונות שלאורם הולך דוד נמרודי, מייסד חברת הבנייה "שיתופית" המתמחה בבנייה למגזר הציבורי. עיקר גאוותו הוא על הישגי החברה בתחום של הטמעת חדשנות טכנולוגית ושיטות בנייה מתקדמות החוסכות זמן ומשאבים | יובל גמליאל

בנייה ירוקה

השינויים בעולם הבנייה: "מה שקיים כיום זה בעיקר התחדשות ציוד. הציוד היום הוא הרבה מפותח וכיום למשל, בונים עם תבניות מתכת אותם מציבים על פי תוכנית אדריכלית מפורטת. אלה ציודים שעוזרים לנו להרים בניין בשנה וחצי, מה שפעם היה לוקח שלוש שנים".

הטמעת מוצרים ירוקים בעולם הבנייה: "נושא חשוב בו אנו מתמחים. אנו בונים כיום מרכז לוגיסטי שכולל ציפוי ירוק העשוי מחומר המורכב משבבי עץ. הציפוי הזה לא מתכווץ ולא מתפשט ונשמר לאורך שנים ארוכות. משתמשים בחומר הזה על מנת להימנע מכריית מחצבים לציפוי, המזהמת את הסביבה. בנוסף, החול אותו אנו מניחים כיום מתחת לריצוף הוא חול 'ירוק'. מדור בר על חול המגיע מהריסת בניינים ישנים המ-עורב עם דבקים שונים. בנוסף, מושם דגש על זכויות 'ירוקות' שאינן מחדירות את אור השמש ושומרות על המבנה מקורר יחסית".

גאווה מקצועית: "בשנת 2014 זכה בניין הפקוד לטה לאיכות הסביבה על שם פורטר באוניברסיטת תל-אביב, אותו בנינו, בפרס המצוינות בבנייה. הבניין קיבל את ההסמכה ברמה הגבוהה ביותר של התקן הישראלי (5281) לבנייה ירוקה ותקן הליד (LEED) הכין-לאומי ברמת פלטיניום. לבניין עיצוב מיוחד המהווה שילוב של תכנון אדריכלי מסורתי יחד עם שיטות עיצוב וייצור צורה בעזרת מחשב המבוססות על שימוש בכלי סימולציה של קרינת השמש (לטובת ייצור אנרגיה ותאורה), מניעת רעש מכביש האיילון ורוח (לאורור ויצירת אנרגיה). על מנת לעמוד בתקנים הירוקים הותקנו בו מערכות מיוחדות וחדשניות רבות ובהן: מערכות מיזוג אוויר ייחודיות הפועלות ע"י אנרגיה שנוצרת מקרינת השמש באמצעות מערכת של שפופרות ואקום הממוקמת על חזית הבניין הדרומית והגג, מערכת של קורות קורות למיזוג אוויר, חימום וקירור רצף-תי, מערכת אוורור טבעי נשלטת מחשב וגג ירוק".



דתנו הם: איכות ומקצועיות, יצירתיות וטכנולוגיה מתקדמת. בזכות היצירתיות, הכוללת פתרונות חדשניים ומקוריים, אנחנו מצליחים להביא פרויקט לידי גמר תוך חיסכון בזמן ובעלויות. האיכות והמקצועיות בחברה כוללות קפדנות ודיוק מירבי בביצוע ובגימור המושלם ובקרת איכות בלתי מתפשרת, בשילוב טכנולוגיות מה-מתקדמות בתחום, כמו תבניות, מנופים וכיוצ"ב. אלה אינם מסתיימים עם סיום הבנייה וממשיכים גם לאחר תקופת האחריות, תוך קיום קשר הדוק עם הלקוח. כמו כן, יש לנו מערכת מסודרת של ממוני איכות ובטיחות ואנחנו מתייחסים לכך במלוא הרצינות".

על החמרת הרגולציה בענף הבניין: "דרישות הבטיחות מאוד החמירו עם השנים, בוודאי ב-חס למנופאים ואמצעי ההרמה שצריכים בדיקות תכופות. הוא הדין בנוגע לנהגי טרקטורים שגם עליהם אנו שמים דגש, על הרישיון שלהם והמק-צועיות שלהם. כחברה גדולה וותיקה אנחנו שמים דגש רב על עניין הבטיחות בעבודה, אבל לא כל דבר אנחנו יכולים לעשות. למשל, אם אנו מנחים את כל העובדים לשים קסדות ועובד מחליט על דעת עצמו להוריד את הקסדה והוא נפגע כת-צאה מכך, אין לנו הרבה יכולת להתמודד עם זה".

עסקיה, ובשנת 2016 עמד המחזור על סך של 195 מיליון שקלים".

פרויקטים בולטים: "יש לנו כרגע מספר פרויקטים על הפרק - בניית מרכז לוגיסטי לחברת מכשירי תנועה בראשון לציון; שיפוץ ובנייה חד-שה בבית הספר חביב, שהוא בית הספר הראשון שהוקם בארץ-ישראל; בניית מגדל מעונות סטור-דנטים של מכללת עזריאלי ירושלים; בניית מגדל משרדים - אדגר C ברחוב שלושה בתל-אביב; בניית קמפוס אומניות במרכז ז'ראר בכר ירושלים; ובניית אולם מופעים קימלינג בראש העין".

פרויקט מרגש: "פרויקט חדר המיון הממוגן הראשון בישראל בבית החולים ברזילי באשקלון, שנפתח בחודש פברואר האחרון בטקס מרגש במעמד ראש הממשלה, **בנימין נתניהו**, סגן שר הבריאות, יעקב ליצמן, ובכירי בית החולים".

פתרונות חדשניים ומקוריים

על העקרונות המנחים את החברה: "צוות המשרד כולל כ-40 מהנדסים ומנהלים, מנהלי פרויקטים ומנהלי עבודה, ועוד מאות עובדים מקצועיים. כל העובדים שלנו הם ישראלים, יהודים וערבים. אנחנו לא מעסיקים עובדים זרים. שלושת היסודות לאורם אנו הולכים בעבר-

ל החברה: "מאז ייסדתי את חברת 'שיתופית' בשנת 1986 היא העמיקה את שליטתה בתחום הבנייה ברחבי ישראל. ביצענו ואנו מבצעים כיום פרויקטים גדולים וידועים במאות מיליוני שקלים לתעשייה ומסחר, היי-טק, מבני ציבור מגוונים, בתי ספר, מוסדות ספורט, מוסדות אוניברסיטאיים ומבני מגורים. **התחרות בענף:** "אנחנו עוסקים בעיקר בפרויקטים ציבוריים גדולים ואין הרבה תחרות בתחום, כי לא נשארו בו הרבה שחקנים. זה נור-בע מכך שהמגזר הציבורי לא מתפשר על חברות בעלות איתנות פיננסית ושיטות עבודה בטיחות-תיות ומכיוון שאנחנו בין הבוחרים בעלי השילוב הזה, זה עושה לנו טוב".

איתנות פיננסית: "הנתונים הפיננסיים מעידים יותר מכל על עוצמה של שיתופית. החברה מגדילה מידי שנה את היקף פעילותה ומחזורי



צילום: יח"צ

דוד נמרודי

גיל ומצב משפחתי: 71, נשוי + 4 ילדים + 7 נכדים.
השכלה: תואר ראשון.
תפקיד: מנכ"ל ומייסד חברת שיתופית.
תחביבים: כדורגל.
ה"אני מאמין הניהולי": יושרה ועמידה בלוח זמנים.

מחוייב לילדים



חניכי יב' בקורס הכנה לצה"ל | צילומים: יח"צ

מהבית, וזה קורה לא מעט לצערנו, הוא יעדיף להעביר אותם למשפחות אומנה. אף שבעיני זה דבר מבורך, בפעם האחרונה שבדקתי היו רק 26% מענים של משפחות אומנה לילדים הזקוקים למסגרת משפחתית חוץ ביתית. נכון להיום נוצר מצב שבו יש לנו בתים עם חדרים פנויים ולא תמיד נהנים מהם ילדים הזקוקים לכך.

חזון ארגוני: "ראשית, ליצור ארגון אחיד שהוא מקצועי, מחוייב לילדים ומדבר באותה שפה ארגונית ותורה חינוכית וטיפולית. אנחנו עוסקים כעת בהטמעה של תורה זו בכל הארגון. הכיוון הוא שהורי הבית יבינו שהם החוליה המרכזית ביותר בארגון ושאלו נשקיע בהם, בהכשרה של גידול ילדים קטנים וילדים מתבגרים, על האתגרים המתלווים לזה. שנית, שמירת קשר מיטבי עם ההורים הביולוגיים של הילדים. הקשר הזה צריך, לתפיסתי, להישמר בצורה הטובה ביותר גם כדי שהילדים יוכלו לחזור בשלב כלשהוא לבתיהם וגם כדי שההורים לא ירגישו לרגע שלקחנו להם, חלילה, את הילדים. אנחנו עושים עבודה רבה מול ההורים ומשמרים את הקשר שלהם עם הילדים בצורה אינטנסיבית, תוך כדי שמירה על ביטחונם של הילדים. ככלל, אני מסמן יעדים תוך הלימה לחזון הארגוני, מתווה דרך ומוביל צוות מגובש ולהוט למטרה".

חתירה למצויינות

על הכרת תודה: "בארגון יש מטבע הדברים סיפורים מרגשים רבים ואחד מהם הוא של בוגר כפר הארגון בעפולה שנמצא כעת בשלבי סיום התואר הראשון במשפטים. את עבודת הגמר שלו עשה אותו בוגר בבחינת היבטים משפטיים של הוצאת ילד מהבית. זה נושא שמעסיק אותו עד היום והוא הזכיר לאחרונה בחיך למנהל הכפר שלו כמה בעיות הוא עשה לו בהתחלה... בפגישה ביניהם הוא אמר לו משפט שהיה מאוד מר-גש בעיניי. הוא התוודה בפניו שכאשר הוא מצא אדם אחד בכפר שהאמין ביכולות שלו אז הוא ידע והיה לו ברור שהוא יצליח. כיום מה שמעסיק את אותו סטודנט הוא מהם ההליכים להוצאת ילד מהבית ואיך מוודאים שילד שקשה לו בבית אכן יימצאו המנגנונים המשפטיים הנכונים להעברתו לסביבה מיטיבה יותר מבחינתו זה אומר הכל".

ה"אני מאמין הניהולי": "לתת לכל עובד את המרחב המקסימלי לביטוי יכולותיו, תוך מתן דוגמא אישית, קידום המקצועיות וחתירה למצויינות".

משמרים את הקשר עם ההורים הביולוגיים

על האתגרים הניהוליים: "האתגר הראשון הוא כמו תמיד, הכלכלי - קיבלתי ארגון שסובל מגירעון קשה מאוד ואני מתמודד עם זה מהיום הראשון. חלק מהדרכים שבהם אנו מתמודדים עם האתגרים שמזמנים לנו הילדים מבחינת פיתוח תוכניות וכישורים הם באמצעות פיתוח שותפויות מול הקהילה העסקית מן הראוי לציין את חברת סרפרארם שזו השנה החמישית שבאמצעותם אנו מגייסים את תמיכת הציבור באמצעות קו הקופות שלהם. הכסף שנתרם מועבר ישירות לפרויקטים מגוונים לרווחת הילדים. לאחרונה הצלחנו לגייס גם את תמיכת בנק יהב לפרויקט הכנה לגיוס במסגרתו הבנק תומך כספית ועובדיו מתנדבים בליווי סדנאות שמטרתם להעצים את יכולותיהם של חניכינו ולהגדיל את סיכויי ההצלחה שלהם בצה"ל. עוד פרויקט מקסים שנוצר כתוצאה משיתוף פעולה עם חברת וריפון ישראל הוא הקמת בנק לילדים בחלק ממסגרותינו. בהקשר זה אנו נשמח לחשוב יחד עם חברות עסקיות נוספות כיצד לפתח מיזמים נוספים שאני מאמין שיש בהם כדי להעמיק את ערכי הערכות ההדדית בחברה שלנו.

"האתגר השני הוא העובדה שמדינת ישראל מקדמת מהלך שבו היא מצמצמת את הוצאתם של ילדים מבתיים. זה לכשעצמו דבר מצוין אבל רק כל עוד כשהילדים מוגנים. נוסף לכל, היא גם כאשר משרד הרווחה צריך להוציא את הילדים



צילום: יח"צ

משה דולב

גיל ומצב משפחתי: 55, נשוי 3 ילדים.
השכלה: תואר ראשון בחינוך ותואר שני במנהל חינוכי מאוניברסיטת דרבי.
תפקיד: מנכ"ל המפעל להכשרת ילדי ישראל.
תפקידים קודמים: מנכ"ל כפר הנוער מבואות ים מכמורת, מנהל פנימייה בכפר הנוער אשיל הנשיא.
תחביבים: טיולים ברחבי הארץ ובעולם, קריאה והדרכה.

מו. מעבר לכך, אנחנו עסוקים כל הזמן בלגיים עוד תקציבים ותמיכות לצורך רכישת ביגוד איכותי יותר, או טיפול רגשי עמוק יותר, כולל חוגים, שיעורי עזר, טיפולים רפואיים ועוד. חלק מהילדים מלווים על-דינו אף בתום השירות הצבאי והלימודים הגבוהים. כשהם פורשים כנפיים אנחנו נפרדים מהם".



שיח עם חניכים

משה דולב, מנכ"ל המפעל להכשרת ילדי ישראל, אחראי לרשת המהווה בית חם ומסגרת חינוכית משקמת למאות ילדים בסיכון וחסרי בית. "אנחנו מקבלים את הילדים בגילאים צעירים ומלווים אותם עד תום השירות הצבאי ולעיתים אף במהלך הלימודים הגבוהים", הוא מספר בהתרגשות על המפעל שנוסד ב-1943 ושומר על רציפות תפקודית עד היום | יובל גמליאל

על המפעל להכשרת ילדי ישראל: "המפעל להכשרת ילדי ישראל מהווה בית חם ומסגרת חינוכית משקמת ומקדמת ליותר מ-950 ילדים בסיכון וחסרי בית, בעלי פוטנציאל שכלי תקין. הארגון מונה 9 כפרי ילדים, 6 מעונות משפחתיים ושלוש מועדוניות יום. כמין כן, הארגון מפעיל מערך של 75 משפחותונים ברחבי הארץ - חלקם משפחותונים עצמאיים בקהילה (רמת גן וראשון לציון) שבהם זוג מחזיק משפחתון והוא מנהל את המשפחתון בעצמו, כאשר ההנהיה והפיקוח הם של הארגון. בנוסף, הארגון מפעיל משפחותונים המיועדים למגזר החרדי בבית חב"ד ובמגדל העמק ואף מפעיל כפר ילדים דרוזי ייחודי מסוגו בעולם כאשר כל הצוות בכפר מורכב מבני העדה בלבד".

מבט היסטורי: "הארגון נוסד בשנת 1943 ע"י הגב' רחל פריאר ז"ל (כלת פרס ישראל) במטרה לחנך ולשקם ילדים שעלו לארץ לבד בתקופת מלחמת העולם השנייה. באותה תקופה רבים מהמיזמים בארץ ביקשו להכשיר באופן מקצועי בני נוער וילדים לקראת הגשתם החלום הציוני. לפיכך, גם מיזם חברתי זה כמו מפעל ההתיישבות ומפעלים חינוכיים נוספים כונה 'המפעל'".

מודל הגידול הנוכחי: "בראשיתו של המיזם נקלטו הילדים במושבים ובקיבוצים ולימים פותח בארגון מודל של משפחותונים מתוך הצורך לגדל ילדים צעירים במודל משפחתי ראוי ונכון. מודל הגידול הנוכחי קיים בארגון מ-1973 ובמסגרתו אנחנו מקבלים זוג הורים על ילדיהם, המקבלים מאיתנו יחידת דיור בתוך בית גדול שבו הם מגדלים 12 ילדים נוספים, מעבר לילדיהם הביולוגיים".

על הילדים המגיעים לארגון: "אנחנו מקבלים את הילדים בגילאים צעירים יחסית, לרוב בכיתה א' וב' ולעיתים קטנים יותר, והם גדלים אצלנו עד סוף כיתה י"ב. הילדים מופנים לארגון על-ידי מחלקות הרווחה ברשויות המקומיות וכל ילד שנקלט מתקבל עבורו תקציב ממשרד החינוך לטובת גידולו ושיקור

תודעת שירות גבוהה, דיוק והשקעה בטיפוח הצוות

אלה הם שלושת העקרונות שלאורם פועל ראלי קוברסקי, מנהל שותף, מנכ"ל BDO Operational Excellence. עיקר גאוותו הוא בכך שהפרויקטים בהם החברה מייעצת הינם ברי-יישום וניתן ליהנות מפירותיהם בכל פרמטר בו נגע הפרויקט | יואל צפיר

מבטיח שמירה על תפיסה הוליסטית של ייעוץ ללקוחותינו. ערכי הליבה שלנו, המנווטים את פעילות החברה, הם תודעת שירות גבוהה, דיוק ודייקנות, השקעה בטיפוח צוות מקצועי ואדיב ושאיפה מתמדת למצויינות, שממצבים אותנו מזה שנים ארוכות בשורה הראשונה של חברות הייעוץ בארץ.

חדשנות בעולם הייעוץ: "החדשנות מהווה כיום רכיב מפתח שנמצא בדגש גורף בכל החברות, בין אם הן נזקקות לחדשנות כדי לשרוד תחרות חריפה, או על מנת לשמר יתרון תחרותי. כך למשל, כחלק מהחתימה לחדשנות, נמצא העולם התעשייתי בעיצומה של מהפכה הכוללת הטמעה של מערכות רובוטיות ואוטומציה חכמה מות לצורך ייעול ובקרה על תהליכי ייצור תעשייתי מסורתיים. הדור החדש של הרובוטים מתאפיין בגמישות, בהתאמה ובסנכרון לקווי ייצור קיימים.

השילוב בין העובד לבין הרובוט: "מאפשר שדרוג מהותי של העבודה וכיום עלויות הרכיב, שההפעלה והתחזוקה הולכים ויורדים ומאפשרים התאמה מודולרית גם למפעלים קטנים. בשנים האחרונות שמנו לנו למטרה לזהות את הצורך העסקי מול הפתרון הטכנולוגי, כולל הערכת הפערים ומציאת פתרון מתאים, תוך שילוב אוטומציה, רובוטיות ומגע אדם".

התייעלות וחיסכון

מינוף נכסי הידע של הארגון: "החדשנות באה לידי ביטוי מקיף גם במינוף של נכסי הידע שיש בידי כל ארגון על מנת לשפר את יכולות האבחון של כל ארגון את עצמו. אנחנו מסייעים ללקוחותינו בפרויקטי IT בתחום השיווק, המכירות והשירות שעושים שימוש בביג דאטה ואנליטיקה ויוצאים לדרך כאשר מרכזיות הלקוח היא המוטיבציה העיקרית.

"כל החברות נדרשות כיום לגיבוש של אסטרטגיית דיגיטל הכרוכה בתפיסה מערכתית לגבי השימוש בטכנולוגיית המידע, זיהוי איי המידע בארגון וזיהוי הטכנולוגיות המתאימות, תוך חיבור היחידות העסקיות לחזון משותף ובר-מימוש".

גאוה מקצועית: "גאה בכך שכל הפרויקטים שאנחנו מייעצים בהם אנו הם ברי-יישום ולא נותרים על המדף. אלה פרויקטים שאפשר לפרוץ אותם ולהביא אותם לביצוע וליהנות מהפירות שלהם בהיבטים של התייעלות וחיסכון, של צמיחה והגדלת הפריץ ובכל פרמטר שהפרויקט נוגע בו".



צילום: יח"צ

הרכב, הדירה והבריאות. המדד בוחן את אחוז התביעות שאושרו ושולמו, שביעות רצון הלקוחות, תלונות הציבור וזמני המענה, ומאפשר לחברות הביטוח לשמר תחרותיות ברמת השירות, מחד, ומאפשר לאזרח ליהנות מרמת שירות שנימצאת באופן קבוע במעקב ופועלת תחת שקיפות הדוקה, מאידך".

התאמת הפתרון הטכנולוגי לצורך העסקי

על העקרונות המנחים את החברה: "החברה מעסיקה כוח אדם בכיר ומקצועי ממגוון תחומים כמו מהנדסים, יועצים ארגוניים, כלכלנים, אנשי כספים, מדיניות ציבורית וממשל, מנהלי חוויית לקוח, אנליטיקה עוד. הצוות הרב-תחומי

ל החברה: "מאז הוקמה חברת הייעוץ הניהולי 'קו פרויקט' בשנת 1988 היא מעניקה שירותי ייעוץ רב-תחומיים לחברות מסחריות וממשלתיות וליוותה ומלווה רפורמות רחבות היקף בשורה של משרדי ממשלה ובהן הרפורמה להגברת התחרותיות בשוק התקינה, שיצאה לאחרונה לפועל ועתידה להקל על יבואנים ולתרום להפחתת יוקר המחיה, וזאת לצד רפורמות שונות בתחום שיפור התהליכים העסקיים במשרדי ממשלה שונים. 'קו פרויקט' פועלת בצורה הוליסטית בשיפור תהליכים ארגוניים בספקטרום של 360 מעלות, החל משלב הייעוץ והתכנון הראשוני, דרך יישום ההמלצות ולווי הפרויקט לאורך כל חייו. באמצעות הגישה הזאת אנחנו מצליחים להעניק פתרונות אפקטיביים שמאפשרים יישום של ההמלצות והטמעתן באופן מיטבי. כיום מהווה 'קו פרויקט' חלק מחברת הייעוץ של BDO, אחת מפירמות ראית החשבון והייעוץ העסקי הגדולות בישראל".

מנופי צמיחה והגברת היעילות בארגונים: "על מנת לספק את הייעוץ הניהולי הטוב ביותר אנחנו פועלים בארבע פלטפורמות. במישור התפעולי באמצעות ניתוח שרשרת האספקה כמו מלאי, מחסנים ורכש, ייצור ולוגיסטיקה, וזאת לצד תכנון פונקציונלי של פרוגרמות וניהול פרויקטים הנדסיים. במקביל, אנחנו בוחנים את אסטרטגיית הלקוח של החברה ומסייעים במקסום הערך באמצעות ניהול היחסים עם הלקוחות ויצירת נאמנות, צמיחה בהיקף הפעילות, אפקטיביות השירות וחזקת המוניטין. כל אלה מתרחשים לצד ליווי של האסטרטגיה הארגונית, ואולי החלק החשוב מכל הוא האסטרטגיה העסקית בדגש על ניתוח פריץ הארגון".

פרויקטים בולטים: "כיום אנו מלווים שורה של פרויקטים גדולים לשיפור תהליכי עבודה בקרב שורה של מפעלי תעשייה. אחד הפרויקטים שהגיע לאחרונה לכלל פרסום וביצוע ואנו מאוד גאים בו, הוא זכייתן של מספר חברות מובילות אותן ליווינו במענק לשיפור הפריץ ממשרד הכלכלה והתעשייה. הממשלה הודיעה לפני כחצי שנה על יציאתה לדרך של התוכנית להגדלת הפריץ בתעשייה המסורתית, המתמקדת בשילוב טכנולוגיה מתקדמת בקווי הייצור. באמצעות הייעוץ הניהולי הרב תחומי שהענקנו הצליחו החברות שלייווינו לגבש תוכנית לשיפור הפריץ של פעילותן בשיעור של כ-30%. בינואר 2018 פורסם כי במסגרת התוכנית אושרו עשר בקשות להשקעה במפעלים בסך של 49.6 מיליון שקל מתוכם 14.9 מיליון שקל במענקים ממשלתיים".

ראלי קוברסקי

גיל ומצב משפחתי: בן 62, נשוי ושני ילדים.

השכלה: מהנדס תעשייה וניהול.

תפקיד: מנהל שותף, מנכ"ל BDO Operational Excellence.

תחביבים: טיולי אופניים. "אני מאמין הניהולי": "הוגנות-מקצוענות ויכולות גבוהות לניהול שינוי".

מדד רמת השירות של חברות הביטוח:

"פרויקט ותיק יותר, שיצרנו את המודל לפרסום מדד שפורסם במאי 2017 בפעם השלישית וצפוי להתפרסם גם השנה מסייע למבוטחים להשוות בין טיב השירות במוצרי הביטוח בתחום

"המשק הישראלי צריך מנהלים אמיצים שמעזים"

אלי מיזלס, מנכ"ל ובעלים של חברת Intenia, מספר על אתגרי הניהול של חברת מחשוב ישראלית המספקת פתרון אמריקאי INFOR M3, מרחיב על פעילותו להגדלת מאגר השותפים העסקיים ומדגיש: "מנהל הוא קודם כל ומעל הכל אדם הלוקח אחריות אישית" | דניאל דותן



אלי מיזלס

גיל ומצב משפחתי: 66, נשוי • 3 בנות • 2 נכדים • 2 נכדות.

השכלה: תואר שני במינהל עסקים התמחות במערכות מידע, תואר ראשון בכלכלה.

תפקיד: מנכ"ל ובעלים של אינטנטיה ישראל.

תחביבים: "להיפגש עם חברי הגרעין מהעלייה שלנו (ארגנטינה) על בשר ויין, בלילות עם הנכדים, לטייל בארץ המדינה שלנו ולשחות לפחות שלוש פעמים בשבוע".

נכנס לפגישות, מטפל באימיילים שוטפים ומשדל להמעיט בפגישות פנימיות במשרד, אותם אני משתדל לקיים עם האנשים תוך כדי נסיעה לפגישות עם לקוחות. פעמיים בשבוע אני בורח בשעה 16:00 לנכדים, פעם אחת אל הנכדות שלי ובפעם השנייה אל הנכדים. חוץ מזה, אני שוחה שלוש פעמים בשבוע באופן קבוע, כך אני חוזר הביתה רגוע."

לנהוג באומץ

איש מקצוע מעולה או בעל כושר מנהיגות?
"זה תמיד שילוב. איש מקצוע שיושב כל היום מאחורי המסך ואינו מוביל, ייתכן ולא ישרוד בשוק היום. אנחנו רואים את אנשי המקצוע שלנו בשטח לוקחים אחריות, לא מפחדים לומר ללקוח כי ישנם פתרונות מסוגים שונים, והם מו"בילים את הלקוחות שלנו לתוצאות משמעותיות ולחסכון כספי".

ה"אני מאמין" הניהולי: "מנהל הוא קודם כל ומעל הכל אדם שלוקח אחריות אישית. הוא אחראי לתוצאות הפעולות, לרווח של בעלי המניות ולרווחת העובדים. לא חשוב האם הוא הולך מעט או הרבה, חשוב שבכל מקום בו הוא דרך הוא השאיר עקבות. מנהל משתף את עובדיו בהצלחות ולוקח אחריות בכדי למנוע או להתמודד עם כישלונות".

עצתך לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידי ניהול: "לנהוג באומץ! להעז ולדעת לחשב מסלול מחדש. לא לפחד לומר 'טעיתי'. בסופו של יום, המשק הישראלי צריך מנהלים אמיצים שמעזים לבצע בחירות אחריות ונכונות למען הארגון שלהם ולא רק למען האגו".

תרומה וודאית לארגון. אתגר נוסף מהצד השני, הוא בארגונים שרוכשים מערכות ERP מקומיות שלא מושקעות במאות מיליוני דולרים כל שנה בפיתוח. כך, העסק משקיע את הכסף הזה בפיתוח בעוד שבמערכות ה-ERP הבינ"ל, הפתרונות קיימים ומובנים מראש - הפיתוח נמצא בידי היצרן ולא בידי הארגון".

שגיאות נפוצות של מנהלים: "לדעתי השגיאה העיקרית היא שהם נוהגים על בסיס הערבדה שהעסק הוא לא שלהם. אנחנו רואים היום מנהלים בשוק שאינם מוכנים לקחת אחריות על הארגון, שוגים בבחירת מערכות יקרות ואחראיים לכספים משמעותיים שירדו לטמיון, ואף

ל קבוצת Intenia ישראל: "נוסדה בשנת 1996 על-ידי ואני משמש בה כיום כמנכ"ל ובעלים. מתמחה בפתרון מחשוב תעשייתי למגוון רחב של ארגונים וחברות בתחום הייצור, ההפצה והקמעונאות, ומשמשת כנציגה הישראלית של פתרון M3 החדשני מבית Infor האמריקאית, השלישית בגודלה בעולם. פתרון M3 מיושם בשיטת Best Practices, המבוסס על מיקוד מלא בענפי התעשייה ובתהליכים המיטביים הנהוגים בהם".
מקצין בצה"ל לניהול חברת מחשוב: "הורי לימדו אותי לקחת אחריות, לא לעמוד במקום, אפילו אם זה נראה נוח ונחמד. זכיתי להגשים חלום ולעבור קורס קצינים בצה"ל שבו קיבלתי את החינוך שמנחה אותי כל חיי וגם לפקד על פלוגה במילואים במשך 25 שנה. בנוסף, עבדתי כמעט עשור ב-IBM, שם למדתי איך עושים עסקים ומה זה 'נוהגים עסקיים'. האחריות של מנהל היא למשך 24/7, כך הבנתי שאני בשל לעסק משלי. הצטרפתי למיגל הס ולאביגדור שוורץ, בהקמת בית תוכנה שניהלנו במשותף, כל אחד בגזרה שלו. לאחר מספר שנים, הפכנו לנציג הרשמי של INFOR M3 בישראל. מאז, גם לאחר ששותפי פרשו ליהנות מהגיל השלישי, אני ממשיך לנהל ולוקח אחריות כל-פי INFOR, הלקוחות והעובדים, שהתפתחו וממשיכים להתפתח בחברה, בחלקם אף לתפקידי ניהול".

היעדים העסקיים לשנה הקרובה: "להגדיל את מאגר השותפים העסקיים ואת קשת הפתרונות של Infor בארץ בכדי להרחיב את תיק וסוגי הלקוחות שיהנו מהמוצרים והשירותים של אינטנטיה. כמו כן, להקים מרכז שירות לקוחות בצפון - שם נמצאת ליבת התעשייה בישראל. הפעילות תספק עוצמה נוספת ל-INFOR M3 ולמוצרי Infor ומוצרים שאינטנטיה מספקת באינטגרציה מלאה ללקוחותיה".

מענה לענפי התעשייה, הקמעונאות וההפצה

אתגרים משמעותיים בניהול ארגון הפועל בשוק ה-ERP: "לממש את התוכנית שגובשה עם INFOR, הקרייה גם בשם: 'לחשב מסלול מחדש', עבור כל הלקוחות שבחרו בפתרונות ERP והתאכזבו מההוצאות ומהפרויקטים הבלתי נגמרים ובמקביל מהפתרונות החלקיים שהם מקבלים. בעקבות האירועים בארץ, אנו רואים את הזעקה של ארגונים לקבלת החלטות שניתן למדוד, להחזרת ה-ERP לפרופורציות ולקבלת



משרדי החברה | צילומים: יח"צ





חממה משפטית ליזמים והיי-טק

עו"ד דניאל בכר, בעלי משרד גלזר ושות', עבד במשך שנים בתחום ההיי-טק ועושה שימוש בידע והניסיון הטכנולוגי שצבר לטובת חממה משפטית ללקוחות משרדו, תוך התמקדות בליווי וגיוס הון ליזמים וסטארט-אפים | דניאל דותן

רמות רבות של גיוס המונים שמאפשרות ליזם להגיע עם תוכנית סדורה ובמקום לתת בתמורה לגיוס ההון אחוזים גדולים מהחברה, הוא יכול לגייס כסף מהציבור בגיוסי המונים מהירים ומוצלחים תמורת מוצר, מניות או אופציות. בתחום הנדל"ן, גיוס ההון מהציבור באמצעות תשקיף מדף מאושר על-ידי הרשות ומאפשר גמישות פעולה ושיווק שאין בשיטות אחרות לגיוס הון באמצעות קרנות פרטיות.

לחשוב גלובלי וטכנולוגי
נקודת מפתח חשובה בקריירה שלך: "המעבר שלי מתחום ההיי-טק למשפטים בשנת 2011. מל-בד השינוי המקצועי, אז גם הייתי שכיר וכיום אני מנהל עסק ועובדים עם תחומי אחריות רבים וניהול, בדגש על לקוחות ויעדים".

השפעת המהפכות הטכנולוגיות על שיטות הניהול:
"מאחר ואנחנו חיים בכפר גלובלי אחד וקטן, צריך לבצע התאמות מיידי, אם לא מראש. עורכי דין שלא יחשבו באופן גלובלי וטכנולוגי לאורך זמן, ייעלמו. לכן, אנחנו פועלים לכך שעד סוף 2018 נקים נציגויות שלנו בארה"ב, פנמה וספרד ובהמשך בסין ובמדינות נוספות בהן ללקוחותינו יש פעילות ועניין".

מודל הניהול בעתיד: "אני רואה בדמיוני מודל שבו יהיו הרבה מערכות ניהול משפטיות אוטומטיות שבו לקוח שיוצר איתנו קשר מקבל מייד את כל האינפורמציה ב-push ולא ב-pull. כלומר, להגיע למצב שלקוח יוכל לקבל בכל רגע נתון את האינפורמציה העדכנית בכל נושא הטיפול שלו כדי שהשירות יהיה כמה שיותר מהיר וטוב ללקוח, אבל באופן ממוחשב".

עבודה עם סטארט-אפים: "חשוב לספק ליזמים הנחיות כבר בשלב הרעיון. לדוגמה, היזם חושב על המוצר שלו כמעט תמיד כמונחים טכנולוגיים והטכניים ולא בהיבטים השיווקיים. מניסיון, חשוב לשלב כבר מהתחלה, בשלב ההתחלתי של הפיתוח וגיבוש הרעיון, מאפיינים שיווקיים של חדירה לשוק. יש לחשוב כיצד לבנות אותו בצורה שיווקית ומכירתית כדי להגיע מראש לקהל היעד".

ערך מוסף: "תמיד מנסים לראות היכן אנחנו יכולים לתת ערך מוסף ללקוחות שלנו, ולכן, כחלק מהאסטרטגיה, אנחנו תמיד יוצרים רשת קשרים וקהילה in house - אנו מקשרים בין לקוחות המשרד שלנו, לא משנה באיזה תחום אנחנו מטפלים בלקוח. החיבורים העסקיים הללו הובילו ללא מעט עסקאות, רכישות ומיזוגים שיצרו יש מאין ללקוחות שלנו וכמובן גם לנו".

מימון המונים להיי-טק ולנדל"ן
ישראל כמעצמת סטארט-אפ: "יש נתונים מרשימים על גיוסים של מיליארדים שנעשים בישראל והיום יש התעניינות ונהירה חזקה מאוד דווקא מהמזרח, מסין, להשקעה בחברות ישראליות שמביאות פוטנציאל שוק עצום".

גיוסי הון: "הנושא של גיוס הון נמצא היום בכותר, בעיקר בשל חקיקה חדשה שיצאה לאחרונה בישראל בתחום גיוס המונים והירתמותה של רשות ניירות ערך להסדרת התחום של גיוס הון מקרנות השקעה פרטיות. עד לאחרונה, גיוס ההון לסטארט-אפים נעשה בעיקר ע"י קרנות הון סיכון או אנג'לים, ובתחום הנדל"ן הגיוס נעשה בעיקר באמצעות קרנות השקעה פרטיות. היום ישנן פלטפורמות

בחינת מתחרים, קישור לחברות ולגורמים בכירים מהתחום, סיוע בגיוס ההון, קניין רוחני, בחינת הרגולציה הרלוונטית, הכנת חוות דעת ועוד. אצלנו היזם מקבל מעטפת משפטית לא רק ברמה המקומית, אלא בכל הרמות. אם המוצר/הפיתוח שלו הופך להיות גלובלי, כבר מהתחלה אנו מזהים זאת ובוחנים מראש היבטים רגולטורים ומשפטיים במדינות הזרות, לצד היבטי המיסוי והקניין הרוחני".



צילום: ארז שטיינר

עו"ד דניאל בכר

גיל ומצב משפחתי: 42, נשוי + 3.
השכלה: B.A. במינהל עסקים עם התמחות במימון, המרכז הבינתחומי הרצליה; LL.B. במשפטים, המרכז האקדמי למשפט ועסקים.

תפקיד: בעלי של משרד עורכי דין גלזר ושות'.
ה"אני מאמין" הניהולי: אין דבר העומד בפני הרצון. כל דבר שרוצים הוא בר השגה ותלוי רק בנו.

תחביבים / התנדבות: קראטה - בעל חגורה שחורה בקראטה דאן 4. שימש כמנכ"ל התאחדות הקראטה בישראל בהתנדבות. סגן יו"ר פורום הצעירים בלשכת עורכי הדין וחבר בוועדת ההתמחות בלשכת עו"ד

על המשרד: "משרד עו"ד גלזר ושות' קיים מזה 50 שנה, החל משנת 1967. הצטרפתי כשותף למשרד לפני כשש שנים וכיום אני הבעלים. למשרד יש שני סניפים: הסניף הראשי נמצא בחיפה והסניף במרכז נמצא במגדל בסר 3, בני ברק".

התמחויות: "המשרד מתמחה במספר תחומי פעילות עיקריים - נדל"ן, זימות והיי-טק, מסחרי תאגידים, מחלקה בינ"ל, ביטוח ונזיקין, חדלות פירעון וליטיגציה".

זימות וסטארט-אפים: "המשרד משמש כ'חממה משפטית' לתחום הנדל"ן, הזימות וההיי-טק ומציע שירות משפטי וליווי סטארט-אפים, משלב ה-SEED ועד לשלב גיוסי ההון".

על המעבר מהיי-טק למשפטים: "עד לפני כעשור עבדתי בתחום ההיי-טק במספר תפקידים. בתפקידי האחרון שימשתי כדירקטור של אחת מחברות ה-IT הגדולות בארץ. עשיתי שינוי ונכנסתי לעולם המשפטי שתמיד ריתק אותי והיה קרוב אלי מתוך תשוקה ורצון לעשות, לזום ולהשפיע דרך היותי בעלים של משרד עורכי דין מוביל. יש לי ניסיון והיכרות רבה עם שני העולמות".

מעטפת משפטית מקומית וגלובלית

על ה"חממה משפטית" ליזמות וסטארט-אפים:
"אנחנו מייצגים יזמים וסטארט-אפים משלב ה-SEED שלהם (שלב הרעיון), ועד לשלבי גיוס ההון, גיוסים עתידיים ואף הנפקות ומצמיחים אותם לחרבות מכובדות ומצליחות.

השירות המשפטי שלנו כולל סיוע באיפיון וכתיבת הרעיון של היזם, יצירת תוכנית עסקית,



צילומים: יח"צ



"אנחנו בדרך למהפכה טכנולוגית ואקולוגית בתחום התחבורה"

"בליץ מוטורס" של רפאל מוזינסקי פורצת דרך לעידן החשמלי בישראל. אחרי שורה של הסכמים עם מקדונלדס, דומינוס פיצה, עיריות, רשות הדואר, מד"א, נספרסו ורבים נוספים, יצרנית הקטנועים החשמליים מובילה את מהפכת הרכב החשמלי בישראל ופועלת להרחבת הנוכחות הבינ"ל. מייסד החברה, רפאל מוזינסקי: "צריך לגמול את ישראל משימוש בנפט" | יואל צפיר

התחלואה ומקרי המוות נובעים מזיהום האוויר של הרכבים. חייבים לעשות כאן שינוי גדול, ואנחנו בהחלט חלק מהפתרון."

תמיכה ממשלתית: "לא בישראל. זה מדהים כמה מדינה שנחשבת לאומת סטארט-אפ לא מסוגלת לעמוד בקצב של המהפכה החשמלית. מדינות בכל העולם מאמצות פתרונות תחבורה מתקדמים, ורק בישראל נשארים תקועים בפקקים ועם זיהום אוויר. הממשלה חייבת להתעורר לתוך העידן החדש. ישראל יכולה להיות מרכז פיתוח עולמי לטכנולוגיות של הרכב החשמלי, בדיוק כמו שהיא מרכז שתחום הרכב האוטונומי."

בטר פלייס: "אם בטר פלייס הייתה מצליחה, היינו היום במקום אחר לגמרי. הייתה לנו תשתית בכל פינה. בישראל הייתה יכולה להיות מהפכה חשמלית כבר מזמן, כי מדינה כל-כך קטנה היא אידיאלית לרכב חשמלי. יש מקומות, כמו נורבגיה או הונג-קונג, ששם כבר שליש מכלי הרכב הם חשמליים."

דו-גלגלי: "אני כל השנים נוהג על רכב דו-גלגלי. גם בלונדון וגם בשלג. אני שואף פקקים וחניות כי אין לי סבלנות. אני תמיד ממהר. רציתי להשקיע בתחום שהוא העתיד. לא עניין אותי רכב מונע בבנזין, כי אידיאולוגית אני מאוד 'רוק', מאוד מודאג מזיהום האוויר ומהנזקים האדירים שהוא מחולל. היה מאוד חשוב לי לקדם תחבורה נקייה וחכמה."

לבתיים של אנשים בלי שהם צריכים להרעיד את כל הרחוב באמצע הלילה."

תחבורה נקייה וחכמה

איכות הסביבה: "אנחנו חייבים לעבור לחשיבה של כלכלה בת-קיימא, והעידן החשמלי הוא צעד מרכזי בדרך לשם. אי אפשר להמשיך לזהם את מרכזי הערים ברכבים ישנים שפולטים זיהום מאסיבי בלב האוכלוסייה. בישראל מדברים הרבה על זיהום של מפעלים, אבל שוכחים שרוב

לא משנה באיזו מהירות, בשקט מפתיע, ומספק חוויית נהיגה ייחודית. ככה זה כשהמנוע חשמלי וידידותי לסביבה. אני אוהב לראות את השליחים של הלוקוחות המובילים שלנו - מקדונלדס, נספרסו, דומינוס פיצה ורבים אחרים - מגיעים

רפאל מוזינסקי

גיל: 31

השכלה: תואר ראשון ושני
Economics finance and management
מאונברסיטת Queen Mary
University Of London

תפקיד: בעלים ומייסד של 'בליץ מוטורס'.



העידן החשמלי: "העידן החשמלי הוא לא העתיד, אלא ההווה. זה נכון שבישראל עוד לא כולם הפנימו את המשמעות של העידן החדש, אבל העולם כבר החליט מזמן שזה הפתרון. עוד 20 שנה לא נראה בכלל רכבים על סולר או די-זל. זה העידן הישן. אנחנו בדרך למהפכה טכנולוגית ואקולוגית בתחום התחבורה, ו'בליץ מוטורס' גאה להוביל את המהפכה החשמלית בישראל."

להוביל שינוי: "בליץ מוטורס' נולדה מתוך החזון שלי כמייסד וכבעלים של החברה, לייצר פתרונות תחבורה מתקדמים בישראל. היום, החברה כבר ביססה את עצמה כמובילת השוק הדו-גלגלי החשמלי בישראל, עם אלפי כלים על כבישי הארץ, ומתרחבת לשווקים נוספים כמו דרום קוריאה, הודו ועוד."

תשתיות: "הבעיה הכי כואבת של הרכב החשמלי בישראל היא חוסר ההיערכות של המדינה בנושא התשתיות. 'בליץ מוטורס' מוכרת קטנועים חשמליים שניתנים להטענה בכל שקע רגיל, בדיוק כמו אייפון. אבל בשביל להתקין שקע כזה בשטח ציבורי צריך לעבור אלף מדורי גיהנום בירוקרטיים. חבל שזה המצב. המדינה חייבת לקחת אחריות ולהתחיל להקים תשתיות לרכב החשמלי."

שקט: "את הקטנוע החשמלי של 'בליץ מוטורס' לא ממש שומעים. הוא נוסע על הכביש,

החברה הישראלית להגשמת חלומות

אריק פיינגולד, נשיא ויו"ר חברת Comm-IT, מספר על האתגרים והחוויות בניהול חברה, שמפתחת את הרעיונות והמוצרים של החברות והסטארט-אפים הישראליים | דניאל דותן



צילום: יח"צ

אריק פיינגולד

גיל ומצב משפחתי: 41, נשוי + 2 וכלב.
השכלה: תואר ראשון במדעי המחשב ותואר שני במינהל עסקים.
תפקיד: נשיא חברת Comm-IT.
שנות ניהול: 20.
מספר עובדים: 350.
ה"אני מאמין" הניהולי: הכל זה אנשים.
תחביבים: קריאה, יוגה, קורס גלישת עפיפונים.

פרינט לספרינט, הן במספר האנשים והן בתמהיל שלהם. לדוגמה, יכול להיות שנתחיל בספרינט הראשון מחמישה אנשי פיתוח, אח"כ נעבור לעשרה ואז שוב לחמישה, בהתאם לצורך בספרינט. ייתכן ויהיה תמהיל התחלתי של יותר מפתחים מצד השרת ובספרינט אחר יותר מפתחים מצד הקליינט על חשבון חלק מהמפתחים בצד שרת - הכל בהתאם לצורך של הספרינט הנוכחי.

שיטה גמישה: "כרוב החברות יש צוות קבוע וזה לא משנה מה הצרכים האמיתיים של הפרינט. הבעיה הזו מייצרת בזבוז עצום ואנחנו המצאנו שיטה גמישה - R&D flexible, שמהווה את סוד ההצלחה שלנו בכך שהיא מאפשרת לחברות שעובדות איתנו לקבל את מספר המפתחים והתמהיל שלהם בהתאם לצורך המדויק. זה השירות המיוחד מאוד שלנו והסיבה לכך שמאז שנוסדנו הרמנו כ-600 פרויקטים ללא שיווק עצמי וללא מכירות. מדובר, בסופו של דבר, באנשים. אם בוחרים את האנשים הנכונים לעבודה שאוהבים אתגרים ומשתלבים מהר בעולמות התוכן, זה הסוד להצלחה".

לשמור על צביון של סטארט-אפ

האקזיט הראשון: "נקודת המפתח הראשונה שלי הייתה בשנת 2000, כאשר הייתי שותף להקמת הסטארט-אפ הראשון שלי בהיותי בן 23, בשנה השנייה לתואר מדעי מחשב. עשיתי אקזיט לסטארט-אפ שעסק בפיתוח של פלטפורמה לאינטראקטיביות של Cross platform. מכרנו

בישראל. חטיבת Embedded ו-Devices - חטיבה שמאפשרת לייצר עד לרמת המוצר. החטיבה בונה את הקופסה, המוצר עצמו שמדבר עם האינטרנט וכולל שכבות שונות של BSP. חטיבת Embedded עושה זאת בשיתוף עם יתר החטיבות".

לבחור את האנשים הנכונים

פיתוח החברה והבעיה בפרויקט פיתוח: "כשהחברה החלה להתפתח, היא עסקה בייעוץ בתחום התקשורת ואבטחת המידע. בשנת 2009 נוסדה חטיבת התוכנה בחברה ואז הבנו שיש בעיה אמיתית בשוק. מחקרים מראים שיש בזבוז של כ-70% מהזמן של האנשים כשהם רוצים לפתח מערכת תוכנה. בחלק מהזמן אנשים יהיו באבטלה גלויה כאשר צוות הפיתוח ממתינים לצוות אחר שיסיים את פעולותיו. יש מקרים בהם האבטלה סמויה - כאשר אנשים בהמתנה מסוימת וזה לא ברור למנהלים. במקרה אחר מדובר ב'עבודות במאהל', ממש כמו בצבא שהרס"ר לוקח את החיילים לעבודות שונות. ראשי הצוותים בהיי-טק לא רוצים להראות שיש אבטלה והם ממציאים עבודות שיש להן רק קשר שולי לארגון. מדובר בבעיה אמיתית, כיוון שהצורך האמיתי בפרויקט פיתוח משתנה, הן במידת קצב וגודל הצוות הנדרש והן בתמהיל האנשים שצריכים לבצע אותו".

כיצד Comm-it מייעלת את הזמן והמשאבים לפיתוח: "אנו מחלקים את עבודת הפיתוח למקצועים (ספרינטים) של שבועיים, שמשתנים מס-

על חברת Comm-it: "נוסדה בשנת 2005 והיא חברה מבוססת שירותים לחלוטין כשהרעיון העומד מאחוריה הוא הגשמת חלומות. החברה מספקת שירות פיתוח מוצרים עבור חברות ברחבי העולם וגם בישראל, להן רעיון חדש או מטרה שרוצים לממש אותה, כשבסופו של דבר המימוש הוא מוצר (IoT, מערכת מבוססת אינטרנט, וכדומה). Comm-it מממשת את הרעיון לכדי מוצר במעבר בין השלבים השונים: אפיון, ארכיטקטורה, פיתוח המערכת, בדיקות, הטמעה ותחזוקה לא-חר מכן. השירות מיועד הן לסטארט-אפים והן לחברות גדולות".

כאשר חברה הוגה רעיון למוצר: "במקום שהיא תתעסק בפיתוח שלו אנו מסייעים ועושים זאת במקומה. כך היא מתפנה לעסוק בדברים החשובים הנוספים כגון: שיווק, מכירות וכדומה".
החטיבות בחברה: "חברת Comm-it מורכבת משלוש חטיבות עיקריות שעובדות בשילוב, על מנת שהמוצר של הלקוח יוכל לרקום עור וגידים. חטיבת התוכנה, הכוללת מומחים מדיסציפלינות שונות בפיתוח, כגון: Web Angular ו-React. פיתוח מובייל: iOS ואנדרואיד, פיתוח צד שרת כגון: ג'אווה פייטון וכיוצ"ב. אלגוריתמיקה: Deep learning ו-Machine learning. חטיבת הטכנולוגיות, עוסקת בעולמות הנילוויים לתוכנה וכוללת מומחי תוכן שמשלימים את כל מה שנדרש מבחינת: ענן, אבטחת מידע, דאטה בייס, ביג דאטה וכדומה. ב-Comm-it עשינו ותמכנו בהכי הרבה פרויקטים ביג דאטה



קומי-אייטי, המטבחון | צילום: יח"צ

בשנת 2003 את הסטארט-אפ לחברה אמריקאית בשם 'ליברטי מדיה'. זה גרם לי להיות מעורה מאוד בניהול עסקאות בינ"ל גדולות מול גופים גדולים בעולם".

האתגר המשמעותי כמנהל: "יש הרבה אתגרים וזה משתנה בשלב בו נמצאת החברה. בסטארט-אפ, האתגר הוא בניית צוות הגרעין שכולם בו ידעו לעשות הכל. ב-Comm-IT האתגר הוא לשמור על צביון של סטארט-אפ בחברה גדולה. הצורך לזוז מהר ובגמישות ולא להתחיל לנוע בצורה כבדה ואיטית כמו חברות אחרות עם מאות עובדים. האתגר הוא גם למצוא את האנשים הנכונים ולהציב אותם בצמתי הנכונים בהתאם".

השפעת המהפכות הטכנולוגיות על שיטות הניהול בארגון: "כחברה המספקת שירותי פיתוח ושירותי IT לחברות, קצב השינויים הוא עצום. אם פעם היינו יכולים להתעדכן בטכנולוגיות חדשות פעם בשלוש שנים ואחר כך פעם בשנה, היום צריך להתעדכן כל חודשים ואסור לנוח. הטכנולוגיה מתפתחת כל הזמן וצריך להיות מעורים כל הזמן בדברים החדשים ולבחור ללקוחות את הטוב ביותר. הנגישות שמאפשרת היום לדבר בווידאו עם כל גוף בעולם ולחלוק לוח עבודה שמאפשר לעשות עבודה רב צוותית, כשצוות אחד פה ואחד בארה"ב לדוגמה, הפכה את העולם לגלובלי ומשנה לחלוטין את סדרי העולם. זה מה שהוביל אותנו להציע מודל היברידי ללקוחות שלנו - שילוב של צוותים ישראליים וצוותים ממזרח אירופה למשל, שמפחיתים את העלויות".