

# השקת פורום מנהלי החברות הבינלאומי במכון אלי הורוביץ יצירת ערך בעולם גלובלי: פאנל מנכ"לים של חברות ישראליות רב-לאומיות

ד"ר ליאור שוחט



**Global Up**

MULTINATIONAL EXECUTIVES' Forum

הפנאל התקיים בהנחיית עינב גילי, ובהשתתפות יוסי אקרמן, מנכ"ל ונשיא אלביט, לשעבר, ציון גינת, מנכ"ל נילית, רן מידן, מנכ"ל נטפים, רבקה קהת, סמנכ"ל גוגל ישראל, פרופ' אורלי יחזקאל, סגנית דיקאן הפקולטה.

## פאנל

גילי - מה שמעניין זה התהליך. לא קיבלתם ליד חברה גלובלית. אלא חברה שהצמחתם... אקרמן - הייתי 17 שנים נשיא אלביט ונאלצנו תמיד לצאת החוצה ולמכור בחו"ל. החברה צמחה אז פי 10! (כלומר, ב-1000 אחוז). מה ה-switchבראש שצריך לעשות? כשאתה מנהל גלובלי אתה אורח במדינות אחרות ומאפשרים לך לקנות ולפעול שם. מאפשרים לך להביא אליהם טכנולוגיה. צריך להצניע לכת ולהבין שבכל רגע נתון הם יכולים להפסיק את זה. המארחים שלך הם מי שנותן לך כסף ומקומות עבודה. אתה בעל הבית ואתה גם אורח וצריך להודות על הזכות להיות שם.

כשאתה מנהל גלובלי אתה אורח במדינות אחרות ומאפשרים לך לקנות ולפעול שם. מאפשרים לך להביא אליהם טכנולוגיה. צריך להצניע לכת ולהבין שבכל רגע נתון הם יכולים להפסיק את זה.

אורי יהודאי, מנכ"ל פרוטרם, ויו"ר הפורום נשא דברים בפתיחת הפאנל אמר כי החזון שיוזמי הפורום רואים לנגד עיניהם, הוא כיצד מפתחים את מנהלי העתיד הישראלים אשר יידעו לנהל חברות רב-לאומיות ולהתבונן על ארגונים ועל הסביבה בצורה מערכתית. לדבריו, בפרוטרום אין להם בעיה של כסף אבל חסרה להם איכות של מנהלים גלובליים. זאת ועוד, בחלק מהחברות הטובות בארץ מתגברים על כך באמצעות ייבוא מנהלים מחו"ל כמו: סטפן בורגס מנכ"ל כ"ל, ראסל אלונגר מנכ"ל טאואר סמיקונדקטור, וד"ר ג'רמי לוין מנכ"ל טבע לפני ארז ויגודמן. הוא סיכם באומרו כי בנייה של חברות ברות-קיימא מצריכה פיתוח מנהלים גלובליים שיוכלו לקחת את החברות הללו לשלב הבא מבלי לחתור רק לאקזיט.

גלילי - יש איפיון לסניף גלובלי של מותג חזק?  
קהת - גוגל מאד אוהבים טאלנטים ישראלים,  
חוצפה ויזמות בלתי נדלית. כיום הם אחראים  
על יוון אפריקה מזה"ת תורכיה ורוסיה .... יש  
כאן את ה-touch הישראלי.

גלילי - יש סגנון ניהול שמתאים לאתגר?  
יחזקאל - קשה לקפוץ מהלוקאלי  
לגלובלי. לנהל מרחקים זה לא גיאוגרפיה.  
המרחק הגדול ביותר הוא התרבותי והוא  
דורש לאבד קצת שליטה כי לעולם לא תבין  
את הזר כמו המקומי. זה דורש פלורליזם  
שהוא לא-טבעי.

**אסיה מדאיגה אותי כי מאד קשה  
לנו להבין את המודלים העסקיים  
של המתחרים שלנו. מה שאנו  
יכולים לעשות בארה"ב ובאירופה  
קשה לנו להבין בסין.**

גלילי - הפער התרבותי? יוסי, קנייתם חברה  
בטקסס?  
אקרמן - זה נכון. היינו זקוקים למתורגמנים  
בכדי להבין מה שהטקסנים אמרו. כשישראל  
קונה משהו בארה"ב זה מאד קשה להם  
לעכל. צריך- mutual trust and respect.  
צריך להכיר אותם היטב ולכן אני נותן לתרבות  
שלהם להוביל. מי שבחרנו שם היו אנשים  
שהיו מוכנים לוותר על האגו שלהם. זה עובד  
רק אם אתה מבין שאתה צריך ללכת לפי  
הדרך שלהם. החלום שלי היה שהטקסנים  
יגידו שהם עובדים באלביט. אלביט קנתה 40  
חברות בחו"ל. בסופו של דבר זה היה multi-  
domestic. חברה גלוקאלית.

מידן - כמה אתה שולט מכאן? שליטה היא  
רק בדוחות הכספיים. אין דבר כזה  
שליטה. אתה מנהל חברה רב-לאומית  
אתה מנהל עם מצפן. לדבר הרבה עם  
עובדים ולתקשר עימם ולבחור מנהלים  
חזקים. נטפים מוכרת 850 מיליון דולר  
המעסיקה כ-4000 עובדים, בבעלותה 16  
מפעלי ייצור ב-11 מדינות ומעל 27 חברות  
בת ונציגויות בלמעלה מ-110 מדינות  
בעולם.. בכל החלטה שלי אני צודק בבוקר  
וטועה בערב וחושב על זה מחדש. על  
ההחלטות לאזן בין הידע שלך לבין היכולת  
להניח למנהלים שלך לקבל החלטות  
עצמאית.

גלילי- מה שחזר אצל כולכם זה אנשים. מה  
אתה מחפש במנהל מקומי?  
גינת- שיבין את מה שהוא עושה ושיהיה  
פתוח ללמוד נושאים חדשים.  
איך מוצאים את האנשים הנכונים במקום  
אחר ובתרבות אחרת? קשה לבדוק שם  
המלצות? מתחילים שם מכלום.... אין דבר  
כזה "יותר מידי יוזמה". יוזמה זה דבר  
חיובי ובריא. צריך שהמסגרת תאפשר  
ותעודד יוזמה. בלי האנשים האלה אי  
אפשר לעשות את זה. האתגר הכי גדול.

**בכל החלטה שלי אני צודק בבוקר  
וטועה בערב וחושב על זה מחדש.  
על ההחלטות לאזן בין הידע שלך  
לבין היכולת להניח למנהלים שלך  
לקבל החלטות עצמאית.**

גלילי - האמריקאים נורא דומים לנו? איפה השוק שהכי קשה לצליחה? מידן - השוק הכי גדול של נטפים זה ארה"ב והוא שוק צומח. אני סבור שהשווקים המתעוררים הם הכי מעניינים כיום. משם צומחת החברה. צריך ללמוד את הדברים ולהשקיע הרבה. צריך להבין את הרקע של האנשים שאומרים דברים לפי המקובל אצלם. כן זה לא ולא זה כן וכד'... הכי חשוב למנהל גלובלי זה לדעת להיות גלוקאלי... כלומר מתי להיות גלובלי ומתי להיות מקומי.

גלילי - אסיה זה המקום? גינת: אני מסכים. נילית מוכרת בחצי מיליארד דולר וכל המכירות בחו"ל. צומחת ב-12% כל שנה והצמיחה כיום כבר לא רק אורגנית. אסיה מדאיגה אותי כי מאד קשה לנו להבין את המודלים העסקיים של המתחרים שלנו. מה שאנו יכולים לעשות בארה"ב ובאירופה קשה לנו להבין בסין. החלטות שעל פניהן נראות לא-כלכליות או לא-רציונאליות. בדינמיקה הזו שכל הזמן משתנה נדרש להיות מאד מאד ערני. בסופו של דבר ההיגיון של הסינים מתבהר לנו.

גלילי - מה חסר? מידע או הבנה? גינת - בעיקר יכולת להגיב מול התרחשויות שלא ניתן למפות. בסין יש גם מעורבות של הממשלה.

גלילי - אפשר להתוות איזושהי דרך? אקרמן - קודם כל למפות את ההבדלים התרבותיים. אנו הישראלים צריכים לדעת לא ללמד את הזרים ולא לחנך אותם. עלינו ללמוד ולכבד את מה שאנו מוצאים. באלביט כשגייסנו אנשים חדשים בדקנו אם הם יודעים לעבוד באווירה רב-תרבותית. "שלנו" זו מילה שלא משתמשים בה יותר.

גלילי- מה יכול להתוות? מידן-להבין ולהעריך את מה שיש לתרבות המקומית להציע אבל עדיין לחתור למצב של נטפים-אחת.... תרבות ארגונית אחת שמשותפת לכל עובדי החברה בכל העולם. מייצרים שפה ארגונית אחת וזה האיזון שעלינו לייצר.

גינת - חברה גלובלית כבר לא יכולה להמשיך להיות חברה ישראלית. היא חברה גלובלית או רב-לאומית או רב-תרבותית.

יחזקאל - החברות נהיות יותר מורכבות אבל לא יותר הומוגניות. הלוקליזציה תמיד בולמת את הגלובלי. אנו מדברים היום על עולם של סמי-גלובליזציה שבו יש בעת ובעונה אחת רגישות לגלובלי ולמקומי.

קהת - גוגל התחילה בארץ באופן קטן ולא ציפתה שזה יתפתח כאן ברמה כזו. יש כבר 600 איש בישראל וגם קנו את Waze. אנו רואים כי אומת 'הסטראט-אפ' בהחלט יכולה להפתיע.

**לא פשוט למצוא מנהלים שינהלו אזורים וחברות בחו"ל, אולם, כל מנהל חייב התנסות או מגורים או עבודה בחו"ל כחלק מתהליך ההתפתחות שלו. חייבים להתנסות במדינות שונות.**

בסיום הפאנל, סיכם יאיר סרוסי יו"ר בנק הפועלים ויו"ר מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי, כי התקופה בחו"ל משנה אותך ושמה את הדברים בפרופורציה. לא פשוט למצוא מנהלים שינהלו אזורים וחברות בחו"ל, אולם, כל מנהל חייב התנסות או מגורים או עבודה בחו"ל כחלק מתהליך ההתפתחות שלו. חייבים להתנסות במדינות שונות. זו התרבות והידע שאנו צריכים להפוך כאן לתוכנית, וזה צריך להיות החזון שלנו.

סיכם: ד"ר ליאור שוחט

גילי - משפט מסכם של המנהלים: איפה אתם עוד שנה?  
גינת - יש לי הרבה יעדים ואני רוצה שהיתרון היחסי והתחרותי שלנו ילך ויגדל.  
מידן - האתגר הכי גדול קדימה זה להמשיך לבנות חברות גדולות. המטרה שלנו היא שיהיו עוד חברות כאלה. נטפים היא גלובלית וישראלית.  
אקרמן - אני מקווה שמחליפי ימשיך לקבוע שיאים חדשים. ולעצמי, שאצליח לפתח זן חדש של זיתים.  
יחזקאל - אני מקווה שנצליח למש את החזון של הפורום ולפתח מנהלים גלובליים וקוסמופוליטיים.



**Global Up**  
MULTINATIONAL EXECUTIVES' Forum