

# השקת פורום מנהלי החברות הבינלאומי במכון אלי הורוביץ H.C. Shin, Executive Vice President, International Operations, 3M

ד"ר ליאור שוחט



**מר H. C Shin אשר משמש כ-  
Executive Vice-President,  
International Operations 3M  
מדבר בפורום חברות גלובליות של  
מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי  
על התרבות הייחודית של 3M ועל  
המפתחות להצלחה בעולם.**

הפורום החדש לניהול חברות רב לאומיות נועד על מנת לאפשר למנהלים וחברות למנף ולמקסם את פעילותם גלובוס. ערב זה הוא כנס ההשקה אשר יכלול הרצאת אורח של H.C. Shin, Executive Vice President, International Operations, כמו-גם פאנל של מנהלים בכירים מישראל הפועלים במרחבי הגלובוס.

**חיים הורוביץ**, בנו של מייסד המכון ולשעבר בכיר בטבע, ציין כי חווה את המהפך והמעבר מיחידת יצוא לחברה רב-לאומית וגלובלית. תהליך ההפיכה של חברה לרב-לאומית הוא אבולוציה ממושכת ללא קשר

את המפגש פתחה ד"ר רות כהן מיתר מנהלת-משותפת של מכון אלי הורוביץ. לדבריה, במהלך 12 השנים בין 1990 ל-2012 מספר החברות הרב-לאומיות (MMC) בעולם זינק מ-3,000 ל-מעל 100,000 בעוד שכמות ההשקעות הישירות ב-3 שנים האחרונות עלתה מ-1.45 טריליון דולר ל-1.85. שנת 2015 הייתה השנה עם הכי הרבה מיזוגים ורכישות (M&A) של חברות מחוץ לגבולות המדינה. בנוסף, מעל 75% מהמדינות בעולם מתכוונות להתחרות בשווקים זרים.

למרות העלייה המואצת ביציאה לגלובוס של חברות, מחקרים מעידים כי קיימות סוגיות מרכזיות הקשורות לניהול רב לאומי - בניהול המבוזר, שוני תרבותי, התאמה לשוק המקומי ושמירה על צביון אחד. סוגיות אלה מאתגרות חברות הלוטשות עין לזירה הגלובלית ומחדדות את הצורך בפיתוח ושיתוף בידע ותובנות בקרב מנהלים וחוקרים.

**לחברת 3M יש את רמת רווחיות הטובה בעולם והם עושים זאת כבר 100 שנים. חברה של 30 מיליארד דולר הכנסות ורווח של 25 אחוז לשנה בקביעות. החברה פועלת ב-72 ארצות. המנוע לצמיחה, חדשנות והתפתחות גלובלית הוא האנשים. הגיוון האנושי הוא שמסביר לדעתנו את ההצלחה.**

לחברת 3M יש את רמת רווחיות הטובה בעולם והם עושים זאת כבר 100 שנים. חברה של 30 מיליארד דולר הכנסות ורווח של 25 אחוז לשנה בקביעות. החברה פועלת ב-72 ארצות ו-H.C. Shin אחראי על פעילותה של החברה בעולם, פרט לארה"ב.

המנוע לצמיחה, חדשנות והתפתחות גלובלית הוא האנשים. הגיוון האנושי הוא שמסביר לדעתו את ההצלחה. במקרה שלו, מישהו האמין בו, בטח בו ונתן לו הזדמנויות. כעניין שבשגרה הוא נוהג לתקשר עם אנשים 3 רמות מתחת לרמה הניהולית שלו.

עקרונות הניהול שלו פותחו במשך השנים וכוללים:

- הרחב את האופקים והיה בעל תשוקה לעולם
  - מצא לך מנטור ומאמן, מישהו שתמיד תוכל ללמוד ממנו.
  - ערכים משותפים מתעלים מעל מחסומים תרבותיים.
  - גיוון הוא מקור קריטי של חדשנות.
  - השקע באנשים - העסק יגדל במהירות שבה תפתח את אנשיך.
  - עסק = אנשים
- חצי מזמנו הוא מקדיש לשיחות עם אנשים מחוץ לארגון והחצי השני מוקדש לנושאים הקשורים לאנשים בארגון ולפיתוחם.

החברה המציאה מגוון רחב מאוד של מוצרים שלא היו קיימים קודם. ניתן ליחס זאת גם לתרבות ה-15%: אנשים מבלים חמש עשרה אחוז מזמנם בפיתוח פרויקטים מחוץ לתפקידם שהם מוצאים בהם עניין או הבטחה.

לתחום העיסוק של החברה. הדבר מצריך מחויבות של ההנהלה הבכירה. ברם אולם, אליה וקוץ בה; בתחילת הדרך יש מקום להתייחס לאלמנטים רכים של תרבות תקשורת והבנת האחר, בלעדיהם אי-אפשר אחרת להתקדם לשלב הבא. המפתח להצלחה הוא שיתוף מהתחלה של מערכת משאבי אנוש. לפני התפעול, לפני הייצור ולפני המו"פ חייבים להבין את הגורם האנושי.

### הרצאה

H.C. Shin ניסיון עשיר בחברה של - 31 שנים. במקור הוא מדרום קוריאה שם החל כאיש מכירות והמשיך לתפקידים רבים במשך עשר שנים. כיום, הוא אחראי ל-65% מהעסקים של החברה. בהרצאתו היום בכוונתו לחלוק עמנו מחשבות על חדשנות, צמיחה ומנהיגות, שכן "כלום לא קורה בלי אנשים ומנהיגות ובוודאי לא צמיחה".

**ערכי החברה הם: חדשנות,  
יצירתיות, שיתוף וגלובליות. מי  
שהשפיע על תרבות החברה יותר  
מכל אחד אחר הוא היו"ר האגדי  
William L. McKnight (1949-1966)  
שעבד בחברה כל חייו והחל את  
עבודתו בה כמנהל חשבונות. H.C.  
Shin סבור שהעקרונות שלו  
מוסיפים להיות מאד  
עכשוויים. פילוסופיית הניהול שלו  
עודדה עובדים ליזום ולחדש**

אחת השאלות שאנו שואלים את עצמנו "מהם חיים מוצלחים?" לדבריו החובה המרכזית היא לקהילה ולחברה. אולם ישנם ארבעה בעלי עניין שיש לתת להם מענה:

1. עובדים
2. לקוחות
3. בעלי מניות
4. החברה (Society)

לדעתו הגיבורים האמיתיים בחברה שלו הם המדענים הממציאים, ולכן הקימו ב-3M את היכל התהילה הפרטי שלהם הקרוי 3M's Carlton Society על-מנת לחגוג את הצלחתם של אלה היוצרים ערך לחברה ולבעלי העניין השונים.

אירועי מגה שמתרחשים כיום מגדירים את התעשייה מחדש ויוצרים את "הנורמלי החדש".

מי פילל כי סין תהפוך למעמסה על חברות המושקעות בה, בטווח הקצר, ולא תאפשר צמיחה גדולה? אם נרצה להודות או לא -סין משפיעה על כולנו. התופעה הזו מכונה "נפילה ארוכה רכה" והעולם כולו צופה בדריכות על השקת תכנית החומש ה-13 של הממשל. ואולם, אם בוחנים בקפידה את 4 היעדים של התוכנית ה-12 עם אלו החדשים של התוכנית ה-13 רואים כי הסינים פשוט חידדו את ההגדרות וכך למשל היעד "הגנת הסביבה" הוגדר מחדש כ"תקנות סביבתיות ופיתוח בר-קיימא".

ערכי החברה הם: חדשנות, יצירתיות, שיתוף וגלובליות. מי שהשפיע על תרבות החברה יותר מכל אחד אחר הוא היו"ר האגדי William L. (1949-1966) McKnight שעבד בחברה כל חייו והחל את עבודתו בה כמנהל חשבונות. H.C. Shin סבור שהעקרונות שלו מוסיפים להיות מאד עכשוויים. פילוסופיית הניהול שלו עודדה עובדים ליזום ולחדש:

*As our business grows, it becomes increasingly necessary to delegate responsibility and to encourage men and women to exercise their initiative. This requires considerable tolerance. Those men and women, to whom we delegate authority and responsibility, if they are good people, are going to want to do their jobs in their own way. Mistakes will be made. But if a person is essentially right, the mistakes he or she makes are not as serious in the long run as the mistakes management will make if it undertakes to tell those in authority exactly how they must do their jobs. Management that is destructively critical when mistakes are made kills initiative. And it's essential that we have many people with initiative if we are to continue to grow.*

גם H.C. Shin סבור כי מנהלים צריכים להיות סובלניים. אחרת אין יצירתיות.

**3M מדורגת בקביעות כחברה מאד אתית. התוכנית האסטרטגית שלהם ממוקדת ב: צמיחה, פריון ואנשים, והם שואלים את עצמם ואת אנשיהם 3 שאלות שוב ושוב:**  
**כיצד מגדילים את העסק?**  
**כיצד ממנים את הצמיחה?**  
**האם יש לנו את הכישורים המתאימים?**

3M מדורגת בקביעות כחברה מאד אתית. התוכנית האסטרטגית שלהם ממוקדת ב: צמיחה, פרויון ואנשים, והם שואלים את עצמם ואת אנשיהם 3 שאלות שוב ושוב:  
כיצד מגדילים את העסק?  
כיצד ממנים את הצמיחה?  
האם יש לנו את הכישורים המתאימים?

צמיחה היא נושא חם כי קשה מאד להגדיר במדויק בכמה ניתן להגדיל את העסק. אבל מאידך, צמיחה מתאפשרת ע"י חדשנות. לכן, האחריות הניהולית הגדולה ביותר היא לטפח חדשנות ולטפח אנשים! הרכיב הסודי שלהם הוא תרבות של חדשנות שיתופית (Collaborative Innovation Culture). ישנם

ארבעה רכיבים תרבותיים בחברה:

1. "תן לזה לקרות" ("Let it happen")
  2. עוצמת האנשים (Power of People)
  3. מונחה תנועה שורשית (Grassroots Driven)
  4. בר-קיימא (Sustainable)
- ממולם ישנם ארבעה רכיבים תהליכיים שנמצאים עימם בהלימה:
1. עשה שיתממש ("Make it Happen")
  2. עוצמת הארגון (Power of the Organization)
  3. מונחה ניהול (Management Driven)
  4. בר-חיזוק (Reinforceable)
- המפתח הוא תשוקת האנשים לחדש. תרבות טובה מניעה את התשוקה של האנשים, ותהליכים טובים מעצימים את שיעור ההצלחה.

H.C. Shin סבור כי כיום אופן המענה הוא מה שקובע יותר מאשר מעמדך ויכולתך בתעשייה. הוא פונה לנוכחים ושואל: "זיקית או מאובן? מה עדיף?". התשובה - המהירות והדינמיות רק יתגברו. כך למשל הפיגועים בפאריז השפיעו מיד. יחד עם זאת, החברה מצליחה לגדול ולהתפתח גם בכאוס הכללי. שני הישגים שהוא גאה בהם באופן מיוחד הם:

1. הגעה לשווי שוק של 100 מיליארד
2. הגעה ל-100,000 פטנטים בארה"ב, במצטבר

אחד השעורים המעניינים בחדשנות מתייחס להצלחה המפורסמת ביותר של החברה: הפתקיות הצהובות Post-it שהם בעיקר הצלחה של **מסחור** ולא הצלחה של **פיתוח**. מהרגע שהומצא הדבק החלש, אשר כדבק לא היה חזק מספיק, חלפו עוד 6 שנים עד אשר הצליחו למסחר את ההמצאה. עסקו בכך שני אנשים שונים שכל אחד מהם תרם תרומה משמעותית לחברה. הלקח הוא שהצלחה טכנית לא מבטיחה הצלחת מסחור. לכן הם נוקטים בחברה תיעדוף חסר פשרות. בנוסף, משמעת חדה ומצוינות תפעולית יכולים לאפשר ייצור מוצלח של 60,000 מוצרים.

H.C. Shin מסיים את הרצאתו בהצגה של ארבע יכולות הליבה או הנכסים המרכזיים של החברה:

1. טכנולוגיה
2. ייצור
3. יכולת גלובלית
4. מותג

הוא מסכם: "מינוף הנכסים האלה יוצר ערך, החיזוק שלהם מבטיח את עתידנו!".

סיכום: ד"ר ליאור שוחט

H.C. Shin ממשיך ומתאר את התפיסה הניהולית הרווחת, המושתתת על עקרונות ה- Lean Management והוא הנוכחות בשטח ועל רצפת הייצור. לדבריו למנהלים יש תשוקה ל"גמבה" (Passion for Gembah). כלומר, מנהלים חייבים לסייר ולהיות נוכחים בשטח. לחברה אמינות גבוהה ולכן כספקים הם מאד מוערכים עי הלקוחות: רלוונטיות ואינטימיות עם הלקוח. את זה הופכים לערך לבעלי המניות. כהמחשה מספר על המצאת מסכת נשימה שמאד מצליחה בסין וממחישה מוצר שיש בו גם תרומה לחברה האנושית, וגם תרומה ורווחיות לחברה המייצרת: Win-Win.

