

המהלך ה-24 יצירת ערך בעולם של אי-ודאות (VUCA) ד"ר ליאור שוחט

ב-7 במרץ 2017, קיים מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי את המפגש ה-24 בסדרת מפגשי המהלך האסטרטגי. המהלך האסטרטגי ה-24 עסק באופן שבו מנהלים וחברות מתמודדים עם מציאות כאוטית, חוסר ודאות ומורכבות.

יאיר סרוסי, יו"ר מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, סיפר שהצטרף לפורום בתקופה שבה אלי הורביץ עמד בראשו. מטרת הפורום הייתה להשביח יכולות המנהלים כמו-גם לייצר חברות מוצלחות שתהפוכנה לגלובליות. סרוסי סבור שעם השנים חל שיפור ביכולות המנהלים הישראלים, כמו למשל גבי זליגסון שמנהל חברה שניה בנסדאק. לעומתו, ענת כהן-שפכט תספק זווית מאד מעניינת של מי שעשתה הרבה מאד בשוק המקומי. אבל לפני הכל, בכדי להבין את המרחב הגלובלי הוא מזמין את אשלי סומרפילד שהוא שותף בכיר בחברת השמה מהגדולות בעולם.

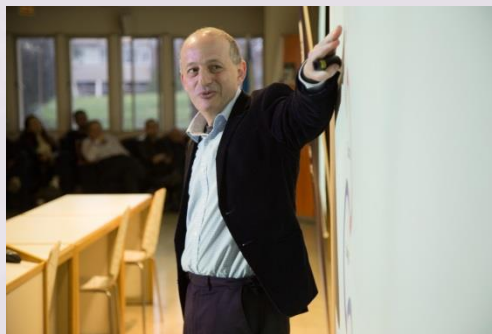
אשלי סומרפילד - אגון זנדר

כותרת ההרצאה של **אשלי סומרפילד**, בכיר בחברת ההשמה הלונדונית **אגון זנדר**, היא "כיצד לזהות, לפתח ולשמר מנהיגים בעידן ה-VUCA". לדבריו זהו מונח של הצבא האמריקני באפגניסטן, כזה שלוכד בהצלחה את ה"טירוף" של העולם העכשווי. מאפייני העולם האלה נוכחים גם בעולם העסקים במאה ה-21 ולכן הזיהוי והבחירה של מנהיגים השתנו עד מאד. בעבר הרחוק ובמשך שנים רבות הבחירה נעשתה לפי מאפיינים פיזיים חיצוניים. במאה ה-20 עברה הבחירה להיות על פי מנת משכל (IQ) ובמאה ה-21 אנו שומעים יותר ויותר על מיונים המבוססים על אינטליגנציה רגשית (EQ). ברם אולם, ברור ששיפוט ע"פ המראה אינו רלוונטי היום, שלא לומר לא חוקי. יחד עם זאת, משעשע לציין כי גובהם הממוצע של מנכ"לי 500 החברות של פורצ'ן גדול ב-6 ס"מ ממוצע הגובה באוכלוסייה הכללית. ראשי תיבות של **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity** שהן תנועתיות, אי-ודאות, מורכבות, ועמימות.

סאמרפילד עובר לתאר מודל פרקטי שגובש בחברת אגון זנדר ואשר לדעתנו מיטיב לאתר את האנשים שיכולים להתמודד עם המציאות התזזיתית בת-זמנינו.

בעוד שנתונים מן העבר מספקים מידע לגבי ביצועי הפרט, הרי שנתונים מן ההווה אומדים את מידת ההלימה שלו לתפקידו. אבל בעולם ה"ווקה" יש מקום לבחור במנהלים מתוך צפייה אל העתיד על-סמך הפוטנציאל שלהם. פוטנציאל הפרט נאמד באמצעות נתוני: מוטיבציה, ענוה, סקרנות, תובנה, מחברות, והנחישות שלהם. פיתוחם הארגוני המתמשך של אנשים אלה צריך להיעשות באמצעות: משימות –אתגור ויעדים נועזים (לקחת מחוץ לאזור הנוחות), השתתפות בפרויקטים, קבלת הדרכה וגם חניכה (מנטורינג). הוא מוסיף ואומר כי מניסיונו נראה לו שקיימת הערכה מופרזת למועמד החיצוני על פני הפנימי, והוא תמיד ממליץ ללקוחותיו למצות את האיתור מבית בטרם יפנו לבחון מועמדים חיצוניים.

סאמרפילד מסכם ואומר כי המודל שהציג אינו מפלה מבחינה מגדרית, אולם המציאות כיום היא במידה רבה תוצאה של שוביניזם היסטורי....



גבי זליגסון, מנכ"ל קורנית

גבי זליגסון כיהן כמנכ"ל חברת המוליכים למחצה נובה, וב-2013 נקרא ע"י קרן פורטיסימו, להוביל את **קורנית דיגיטל**, העוסקת בהדפסה דיגיטלית על טקסטיל ולהכין אותה להנפקה בבורסה. בפתח דבריו הוא ציין שהמסע שעבר הוא מסלול לא-אופייני של חברה קטנה ושאפתנית שהופכה לחברה גלובלית מהותית. זליגסון פתח את דבריו עם מספר עקרונות מתוך משנתו הניהולית הייחודית:

- א. מנהלים צריכים לעסוק ברפלקציה – ולכן הוא מקדיש הרבה לעצמו ולאנשים שמולו.
- הוא תמיד מעוניין לדעת הכל על אנשים. הוא מתבונן בסוג של ראייה היקפית: 360° כל הזמן.
- ב. ענווה ואינטליגנציה רגשית (EQ) חשובים לו מאד.
- ג. שיפור מתמשך ואיך לעשות טוב יותר וגם אחרת הם הלך רוח קבוע אצלו.
- ד. הארגון מייצג למעשה כוח שכל קולקטיבי.
- ה. סיכון = הזדמנות - המילה שינוי פירושה ביפאנית **סיכון** אולם בסינית הפירוש הוא **הזדמנות**....



קורנית הוקמה ב-2003 כחברה של דפוס דיגיטלי לעולם מיושן של האופנה. המערכת שלהם די יקרה וגם הדיו יקר. זוהי חברת ציוד עם מומנטום של חדשנות. בעבר החברה כיוונה אל המאמצים המוקדמים (Early Adopters). עד שהגיע לחברה, ב-2014, הדגש היה על רווח בטווח הקצר, והתוכנית לאקזיט אסטרטגי היתה מכירה לחברת מדפסות מובילה (ע"פ תוכנית אסטרטגית מ-2008).

לדעתנו לחברה היו מספר נכסים משמעותיים שהנהלות קודמות פספסו:
א. יכולת להפוך לשחקן משמעותי בשוק ה-DTG, או הדפסה ישירות לבגדים direct to garment.

ב. מוצר מיוחד שהוא Web to print.

ג. יכולות טובות של Customization-IPersonalization.

ד. פוטנציאל לא-ממוצה בשוק עסקי ענקי של 200 מיליארד דולר (כבר לפני ההגעה שלו החברה צמחה בשיעור של 35% לשנה).

ה. פוטנציאל לעצמאות במיינסטרים, אם ישכילו לצאת מהנישה, באמצעות התקרבות ללקוחות והקטנת התלות במפיצים.

ו. ה"דיו" היא בו-זמנית ההזדמנות והסיכון... אבל, ההכנסות מדיו יציבות והשירות הוא חלק קטן מההכנסות.

ז. הון אנושי של עובדים מחויבים מאד.

אחרי 100 "ימי החסד" בתחילת תפקידו, היו לו הרבה תובנות, ובעיקר: שההזדמנות היא ענקית שכן לקוחות מאד אוהבים את המוצר. למעשה, **במונחי השוק הקיים זו לא פחות מחדשנות משבשת!**

תפיסות שגויות נוספות שזליגסון מצא בחברה:

1. החברה עסקה מעט מאד במה שקורה אחרי שהמערכת מסופקת ללקוח, וזו טעות בגלל אופי המוצר.
2. הצמיחה הייתה אופורטוניסטית והיה קשה ליצר הזמנות חוזרות. לשיטתנו "צמיחה לא מנוהלת" היא צמיחה מסוכנת, בעיקר אם לא ניתן לבצע תחזיות.
3. החברה הניחה שעקומת הלמידה וההסתגלות למוצר היא ארוכה, ושאין זה תפקידם לסייע ללקוח בבעיות ההטמעה.
4. צריכת שירותים נוספים ואומדן הכנסותיהם נתפסו כבלתי-אפשריים.

הפעולות שנדרשו ממנו כמנכ"ל חדש היו:

1. לבגר את החברה מהר מאד
2. לעבור ממודל רטרואספקטיבי של דוחות למודל פרואקטיבי
3. לפתח יכולת מדידה וחיזוי מלאה: כל אספקט של הארגון בכל נקודת זמן
4. לייצר מהפכה בשרשרת האספקה של הטקסטיל בה בלתי אפשרי לנהל מלאי (לוקח 20 שבועות להגיע למדף ולגלות שהאופנה השתנתה) ובתוך כך, להפוך לנותני פיתרון לעולם הטקסטיל.
5. לבנות תרבות אמון ושקיפות ולדבר עם הארגון בכל רבעון בגובה העיניים (מקור ההשראה שלו: יגאל בר יוסף בדיגיטל)

חזון החברה שודרג מ"סתם" שינוי הדרך שבה מדפיסים על טקסטיל, ליצירת "מהפיכה" בשרשרת ההספקה של טקסטיל מודפס. המעבר מהשוק האנלוגי לשוק הדיגיטלי ממנף תועלות כגון: תשתית פשוטה יותר, ללא עלויות הקמה, גמישות עיצוב אינסופית, ללא כמות מינימום לרכישה וידידותי לסביבה (בתעשייה שהיא מאד לא). בנוסף, אין צורך להחזיק מלאי שכן מרבית הייצור היא JIT.

זליגסון סבור שהתזמון שלהם מעולה מכיוון ששוק הביגוד הדיגיטלי נמצא בפריצה עולמית המקודמת ע"י שינוי בטעמים, פלטפורמה מובילה כגון חברת אמזון ועוד. לעשרת הלקוחות המובילים של החברה יכולת הדפסה מצרפית של 5 מיליון פריטים בחודש. בשינוי בולט מהעבר, 70% מההכנסות של קורנית מגיעים מלקוחות חוזרים. לדבריו החברה עברה ממודל של "היצע-וביקוש" למודל של "ביקוש והיצע".

בסיום הוא מצטט את José María Castellano באומרו כי "העסק הזה הוא בעניין של הקטנת זמני תגובה. באופנה, המניה היא כמו מזון, היא מתקלקלת במהירות".
ובשורה תחתונה: הצלחה היא מסע, לא יעד!
לשעבר מנכ"ל וסגן יו"ר של קבוצת אינדיטקס.

ענת כהן-שפכט מנכ"לית סאני תקשורת, היוצאת

ענת כהן-שפכט, כיהנה עד לאחרונה כמנכ"לית סאני תקשורת חברת האם של "סקייילקס" שהייתה בעבר יבואנית בלעדית של מכשירי הסלולר של סמסונג. האירוע המכונן שהתניע את התדרדרות החברה היה ההחלטה של תאגיד סמסונג הקוראני – בסוף מאי 2014 – להתחיל למכור במקביל לחברות הסלולר, ולא באמצעות סקייילקס. כהן-שפכט מגיעה לחברה בראשית מאי 2015 לאחר הכניסה להסדר חוב ולאחר שרשרת אירועים קשים בסקייילקס ששיאם בהדחת היו"ר והמקים אילן בן-דב.

עבור החברה הקושי הגדול היה לעבור מהשוק – הכמעט מונופוליסטי – של עבודה בלעדית מול 3 מפעילים יציבים לעבודה עם הרבה לקוחות במגוון גדלים. בתוך שנה וחצי עלה מספר לקוחות החברה מ-3 למעל ל-1,000. בכדי להמחיש את מרכזיותן של חברות הסלולר במבנה הישן, שלושת מנהלי החשבון היו בדרגת סמנכ"לים. לפתע היה צורך לפתוח אלף נקודות מכירה ואי אפשר לספק סחורה רק עם נהג אחד. נדרש ריבוי של מנהלי חשבונות לטיפול אקטיבי בגבייה.



כהן-שפכט סיפרה שהיה ברור לה שלא תוכל להגיע רחוק עם מה שמצאה בחברה. היא גיבשה תוכנית הבראה לחברה שכללה התמקדות בשלוש גזרות קריטיות: עובדים, לקוחות וחברת סמסונג עצמה. בנוסף, החלה בתהליכי עבודה בנתיב פנימי ועבודה כלפי חוץ. מבחינת הטיפול פנימי האמצעים שננקטו כללו התייעלות (במבנה העלויות, שיפור תהליכים), כינון תרבות ארגונית חדשה והרחבת רשת החנויות הקיימת. מבחינת הטיפול החיצוני הוא כלל מיסוד של חוזה פסיכולוגי חדש עם הלקוחות וגם הפגנת שרירים היכן שנדרש היה לגמול במהירות מהרגלים בעייתיים שנרכשו תחת המבנה הישן. במקביל נדרש היה לכוון מסכת יחסים חדשה וטובה יותר עם סמסונג שכן חשיבותה לסאני הייתה עדיין מכרעת גם לאחר אובדן הבלעדיות.

היא סיפרה כי בשנה הראשונה נהגה לבדוק את כל הנתונים של החברה אישית מידי יום. היא מיסדה נהלי עבודה חדשים ובכלל זה ביטוח אשראי ובדיקות BDI שהפכו לנוהל העבודה החדש. בה בעת היא הכניסה תרבות של כייף על מנת להפיג את הקושי של עבודה סיוזיפית בחברה שעבדה מאד קשה באותן שנתיים של השיקום. כך למשל, בחנות אצלם מחירי המכשירים יקרים יותר כי זו חנות של יבואן. השירות הפך לגורם שמבדל בינם לבין יבואנים אחרים וזו הפכה להיות הסיבה ללקוחות להיכנס ולקנות. לכן היא הכפיפה את רשת החנויות לאגף המכירות הסיטונאיות וכל ההסתכלות השתנתה בהתאם.

תחת הנהגתה – ובמהלך השנתיים האחרונות - התאוששה סאני מהמשבר שפקד אותה ועברה לרווחיות תוך שהעלייה הניכרת במחיר המניה משקפת לה שווי של 150 מיליון ₪. כהן-שפכט עזבה לאחרונה את תפקידה בשל מה שהגדירה כהבדלים שאינם ניתנים לגישור בינה לבין היו"ר החדש.

את הערב סיכם **יאיר סרוסי**, יו"ר מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, בציינו שהמאפיין שבלט אצל כל הדוברים, ע"פ המודל של סאמרפילד, הוא **נחישות** ולצדו בלטה הנטייה לתחביבים של ספורט אקסטרים...

