

סיטואן היירחוֹן לחשיבה ניהולית

גיליון 148 אוקטובר 2003 המחיר 62 שקל כולל מע"ט



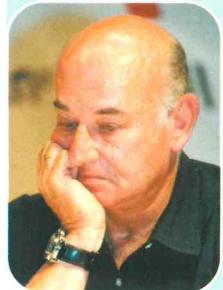
חשבון נפש סופים והתחולות

- (12) ראיון חגייגי עם עמי סגיס, בשער
- (4) מבט רטראנספקטיבי של יעקב פרי
- (20) חשבון נפש ניהולי של נוי גאון,
קטיעים מספרו

מבט בוחן לאחר; ציפיות וחששות לתקיד החדש

בתחילת שנת 2003 החילובי בקרירה אישית וביעית.

בנעוריו חלמתי על קרירה מוזיקלית וחבקת עולם ואף הצלחתி להגישים חלק קטן ממנה. ב-1966-1967 גויסתי לש"ב, שם שירתה כי-30 שנה מרתקות, אתגריות ומלאות תוכן ומשמעות. ב-1995 התמניתי לנשיי ומנכ"ל סלקום וכחתי יחד עם חברי להנהלה ואלפי העובדות והעובדים, לחולל את המהפכה הסולוארית להקים ארגון רוחני, תחרותי ומאתגר. עם פרישתי, ב-2003, התמניתי לתקיד יונ"ר בנק המזרחי המאוחד וליר"ר חברת ליפמן, ואני חווה תרבות ארגונית שונה ומעניינית.



יעקב פרי

לקראת כל פרישה ולקראת כל תקיד ניהולי חרש אנו הולכים לקראת הנעלם והבלתי ידוע. מטיב הדברים מתמלא המהלך חששות מהஹוטות בציפייה ל夸ראת החוויה הניהולית החדש והבלתי מוכרת. כאשר אנו מכירים חזקה ממקום מושבנו הוכחי, ולא דוקא ממקום נסטלגיה,ועלות נקודות רבות ומגוונות של חשבון נפש, הסקת מסקות והפקת קחחים. אנו מסוגלים למונות את הטעויות הניהוליות שעשינו, בהינתן "חכמים לאחר מעשה". אנו יכולים לבחון ולנתח את קבלות הפנים השונות לנו וכינו מהנהלות ומהעובדים בארגונים ובארגוני לשם הגענו ישירות לצמרת; את החשדנות, את הבדיקה לה וכזו צעדינו הראושנים, מיד לאחר שהגענו, ולהשווות לארגונים בהם צמחנו מלטה ועברנו את כל מסלולי הניהול והדגות.

ניתן להביט במקבץ רטוספקטיבי לנתח את התורניות הארגוניות השונות בהן חיינו ועליהן הייתה לנו אחריות ישירה ומשפיעה. וכמוון, ניתן להסתכל במקבץ בוחן לאחר על דרך פרישתנו ועל מערכת היחסים שנוצרה בינינו לבין הארגון או שירתו קדרות או ארכות.

במקורה הפרטיאלי, עשוית הרבה את ההשוואה, הבלתי נמנעת, בין מטרותיו ותרבותו של ארגון בוחנו, לבין אלו של ארגונים וחברות עסקיות.

למרות שישיות ניהול והתיחסות לעובדים הן פונקציה של כישורים, ניסיון ואופי של המנהל, הרי שהן מוכתבות גם על-ידי מטרותיו ויעדיו של הארגון וכן יש להתאים את צורת הניהול בצורה שונה ולהפגן גישות ניהולית רבה.

סלוקום היא חברה ציבורית הן בכוח-אדם והן בגליה; בנק המזרחי הוא בנק ותיק (בן 80) ותרבות החשיבה, הנהול והיעדרים שונים לשלוטין. שירות הביצוחון הכללי נועד להניע על אורי הדר מינה מפניה מנגעים ורוחשי רעה, סלקום נועדה להסתער על שוק צרכנות פרטיאלי, ליפמן היא חברה מסחריתמושקמת מוצrichtה ברוחבי העולם ובנק מוכר כסך ואמור להרוויח ממכריה זו. הנוף האנושי, מבנה הנהלות צורת התיחסותן שונה, ועל המנהל ללמידה את רוחה הארגון, מטרותיו ויעדיו, לפחות שהוא מנחת החלטות ניהוליות החלטתיות.

בנוסף לכל אלה, במקרה האשיש של, קיים גם הבדל מהותי ועקרוני בין תפקידיו הרצוי של מנכ"ל לבין זה של יונ"ר, הן במידת המעורבות הנהולית והן במידת האחריות כלפי בעלי המניות לסוגיהם השונים.

כל אחד מאתנו יודע, וזה ברור כדי עבר, לנתח את עברו ולהסביר מסקנות לגבי ההווה והעתיד. חשוב וקריטי, לטעמי, להבין כי מה שקובע, בסופו של דבר, את ייעילותנו כղנאים, מעבר למטרות הארגון והשגת יעדי הכלכליים, הוא מידת הפתוחות שאנו מפגינים, מידת האנושיות בה אנו ניחנים ומפתחים, היכולת שלנו להבין את צרכי הארגון ויעדיו, והרצון שלנו ללמידה, ללמידה ולהנהגה בארגונים, אותן אנו מנהלים, תרבות ארגונית פתוחה, כנה, אמונה והישגית. ■

ברכת שנה טובה וחתימה טيبة

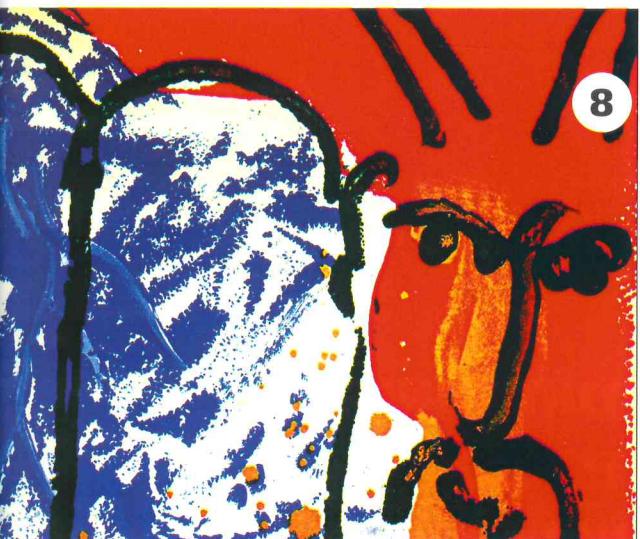


סיטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

נילין 148 אוקטובר 2003

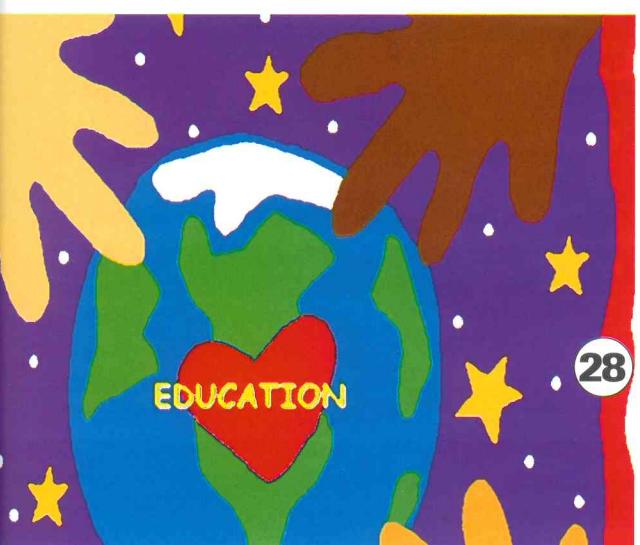


34



8

8 חשבון נפש – מתיiorה לפרקטייה / ד"ר יair כספי
האם הגשתה היום, ولو בדרכך אחת, את הלומותיך ומטרותיך? האם החטא
לאמת? האם דחית את מה שלא סובל דיחוי? האם זכויות את זמן
לשותך? האם הרוחות דקה אחת של חסר במפתחו? ד"ר יair כספי מלמד
על ערך חשבון נפש אישי יומי (חילוני או דתי?)



28

12 מכיס קדיימה / רונית שווה
תשס"ג הייתה שנה מיותרת, מأتגרה ורבת התהומות עברו עמי סיגי.
בראיון לקראת השנה, הוא צופה את העתיד כמנכל' קבוצת גראנית
הכרמל; הוא אופטימי לגבי סיכון הכלכלי של המדינה; והוא מסרב
לעסוק בהכפות ובגיורת השבותנות. מנהל (קצין) וג'נטלמן

20 "אין מנהל מצליח שעוכד בחברה מפסידה"
בני גאון, מי שנחשב ממש שנים מעתה לרובה מנהל מס' 1 בישראל, מסכם את
סוף תקופתו כמנהל שכיר ואת ראשית דרכו כבעל של עסק, ומעניק
מניסיונו טיפים למנהיגים צעירים. קטועים מ"ספר השני" של בני גאון
– "חשבון נפש ניהולי"

28 מראשית לבראשית / גילה בן הר
בימים בהם עולה ההקפה על איזות הניהול בחברה הישראלית, הופך
בית הספר ממוסד חינוכי לארגון, המתנהל באופן אוטונומי על-פי ייעדים
ומדרי הפקות, והאהרי לאיכות החינוך ומהויב לשותפות עם הקהילה.
גילה בן הר מסכמת את עבודתה כמנהלת מינהל החינוך בתל אביב-יפו
לטובת מעבר לתפקיד ארצי

ועוד בגילון:

32 איך עושים שימוש חוזר בלקחים / מורה לוי
בארגונים רבים הפתק הלך היא השלב האחרון בתחקיר ולא השלב
הראשון בהטמעה. כיצד לעשות שימוש נכון ומועדר תובנה
בחפקת לkeys?

34 הצדדים הקשים והרכבים של ניהול ידע / דורון פארן
רכות ושונות הן האפשרויות לנשל ידע. כדי להטיב ולהתאים את
הישום הנכון נדרש המנהל להבין את השפעתן של הניביות על
פעולות הידע. בשוואה בין שני מוסדות רפואיים משתקפות שתי
גישות – הгиישה ההנדסית והגיישה האקולוגית – המתמודדות היום
על הבכורה בתחום

טוענת המערכת:

פרופ' ניב אחיטוב, ד"ר רפי אלדור, אהרן אלפרן, עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל ברוביץ', דן ביברמן, בגין, ד"ר מינה וסטמן, צבי כסיה, ד"ר יורם לבנון, פרופ' אבג' נימן, ד"ר אורה סתר, עודד פלדמן, סבר פלאCKER, פרופ' דב פקלמן, ד"ר עדנה פשר, אפרים רינר, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלח, ד"ר עמנואל שרון

עורכת על: ד"ר עדנה פשר

עורכת: רונית שווה

עורכת ורפית: דנה גרייצר-גוטלב

עיצוב מודעות: שמוליק בכיר-ニיס, חוה גולדזוסר

אורו ועדיות מחשב: דנה גרייצר-גוטלב

מנהל קרייאטיב: גיא עמרומי

בשיטות הפקולטה לניהול,

אוניברסיטת תל-אביב

מנהל מסחרי: ישראל בטיטו

מנחל פורטום: מירון גרבנית, טל': (148) 03-5652100, נייד: 054-995274

מנהל הפקה ומוח' קדם דפוס: מיקי שטוףולמן

מנהל פרויקטים: שרוי יצחק

מנהל מחלקת תיאום והפקת מודעות: ליאת שרון

תיאום והפקת מודעות: קרן חדות הדר

מנהל מחלקת נסיטים: ינון הכהן

מנהל שיווק מוניטים: ליטורו שזיפי

מנהל מחלקת מכירות שטח: גיא תורג'מן

טלומקס: חיים אברם, עליזה אורבני

מנהל ייחסי ציבור: רותית כהן

מנהל שירות לקוחות: סטלה עמר

שירות מוניטים: דינה וקנין, סופי דגרדי, פאניה קוגן

מנהל אונ' נספים: ילנה סקרטינוב

אנג' נספים: אביכה דוד, יקטרינה יגיאזרוב, שיר כהן

storikot: יבגני צייציק

מנהל מחלקת הרצאות: ניר מירון

מחלקה קדם דפוס: חלי סופר, קווי סלמה, משה

פרידמן, רמי שישמן, דורית עומר

מחלקה טכנית: אורלי טרכט, דנה רוז

מחשבים: בני קלילו

הדפסה: דפוס ליאן-אפקטיין

הטוויל: קבוצת SBC

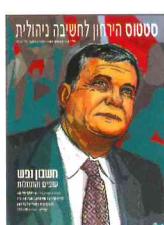
רחוב שטן 8 תל אביב 67013, טל' 57388, טל' 03-5626476, מקס: 03-5652100, דוא"ל: info@status.co.il

דואר אלקטרוני: 03-5774432 24 שעות ביוםמה

הזמן מונוי: 24 שעות ביוםמה

אין להעתיק לפחות, לשככל או לפחות את תוכן הורחון. אסור בתצלית האמור להעתיק בכתבות, ב弔פּרָמִים, סכגלאות או בכל מEDIUM ברוחן, לרשותם או לכל שימוש אחר. כתבי יד אינם מוחזרים. כל הזכויות שמורות. ההורחן גם אמורים לשלוטם, תכניות, טקסטים, יצירות ו/או החלטות הבלתי בין. כל הפורחות מפורשות בחירותם הבלתי ומלואה של ההורחן, לפי חובתו ובהתאם לאישורו, כי הוא אכן דין לפרסום המודעה.

ISBN-965-340-006-1



אור השער: גיל גיבלי

38 הארגון נמדד על-פי ביצועים פיננסיים בלבד ? ברוכים הבאים לעולם מażן יותר / אבי תמיר
בארגונים רבים ניכר פער בין חזון החברה והעבודה בשלה; בבחינת ASTEROTAGIA לחוד ופרקтика לחוד. שיטת-h BALANCED SCORE CARD מנסה למדוד את מצב החברה בכלים רבים, ולא רק ע"י מדדים פיננסיים, ליצור יתרון מהירתי ולמקדד את כל מרכיבי הארגון ליעדים האסטרטגיים. מקרה מבחן של דימילר קרייזלר

40 הגורם העיקרי בذוחות החשבונאים / דוד רנן סעיף אחד קטע, החובי בשורה השנייה של דוח הרוח והפסר – נקרא עלות המכירות, והוא כולל הערכה שאיננה מושכת תשומת לב יתרה: "עלות המכyr כולה והוצאות בגין אובדן". לבארה מזכיר בהוצאה שלילת. למעשה, סכום ההפסר הזה יכול לעמוד לשורת הרוח הנקי. איך מונעים אובדן בשוק הקמעוני?

46 כוחה של אקטיביות / נחום דונייצה כיצד מייל מבחן הנתונים האקטיבי העכשווי את ההוצאה לפועל של האסטרטגיה העסקית בארגון. שימוש שלבים אבולוציוניים

50 מוביליות – כדי לחבר בין העובך לארגון / נעמי אבנשטיינגר כיצד ליזור עובדים נאמנים וمحוביים, המודלים עם מטרות הארגון וועלכו. בשבח הקידום הפנים-ארגוני

52 אין לנו כל קמפוין רפואי – בחירת המדינה / אביסל יוגב תכון המווייה, כך שהקמפוין יגיע להישר לקהל המטרה, עונה על כמה שאלות: היכן כדי לפרסם? מה לפרסם? ומתי לפרסם? – סוד המינין והאייזון

مזורים

4 סטטוס קוו / יעקב פרי

58 מנכ"ל אחד בחודש / פני כהן

60 ראיית חשבון / ר' אל' אליס ואורי בלאו

62 מישימים את החוק / רחל פשר איינקאר

64 להיות 10 / ד"ר עדנה פשר

68 קוראים עולם

72 מקרים / קווי סומן

74 קריית כורה / ד"ר ליאור שוחט

76 על מדף הספרים

78 אכזריך אחד בחודש

80 תרבויות הפנאי / רונית שווה

82 מדור חדש – חידון טריוויה

מערכת הירחון "סטטוס" מברכת את קהל הקוראים
ומשפחותיהם בברכת **שנה טובה וחתימה טובה**





מביט קדימה

תשס"ג הייתה שנה מיוחדת, מأتגרות ורכבת תהפוכות עברו עמי סגיים. בראין לקראת ראש השנה, הוא צופה את העתיד כמנכ"ל קבוצת גיננית הכרמל; הוא אופטימי לגבי סיכוי הכלכליים של המדינה; והוא מסרב לעסוק בהכפות ובסגירת חשבונות. מנהל (קצין) וגנטלמן

רונית שווה

"נתונם", אומר סגיס ומגנות את השיחה לענייני ניהול מקצועיים ולערכות חשבון נפש ברוח החגים וברוח המפנה הדрамטי שידעה הקריירה שלו השנה. "חכנתי להישאר בתפקיד מנכ"ל שופרסל לתקופה של ארבע-חמש שנים", הוא אומר. "קיביתי הצעה מצוינת משפחתי בורובייך והחלמתי שזה הזמן לנקודת מפנה. בתקופה שלי בשופרסל קיברתי הרבה הצעות, אבל דוחתי אותן כי רציתי להישאר בתפקיד ארבע-חמש שנים, אולי הייתי נשאר חמיש-שש שנים

תקשורתי רב, שככל אי-אלו השמורות, אשר היו רוחקות מאוד מן האמת, אך סגיס לא מוכן להסביר למלייזים מעל גבי העיתונות, ובכלל — לבו איןנו נתון להשמצות, והוא מעדיף לשמר על גנטלמניות, בבחינת מנהל (קצין במיל.) וגנטלמן. כל שהוא מוכן לומר בנושא הוא: "זהה כאב גדול וכעס בא. י. בי. על עיבתי, זה בא לידי ביטוי עמי (עמי) סגיס, שפרש בפבודואר השנה משופרסל, אחרי ארבע וחצי שנים בתפקיד, לטובות ניהול קבוצת גיננית הכרמל.

פרישתו של סגיס משופרסל לוותה ברעישת המנהל בוחנים ביום העזיבה — מה אמרים אלה שנשארו אחריו לכטו. אחד רצואו להמשיך איתי לתפקידים הבאים. אנשים מבינים שיש למי להאמין, שיש מנהל שיודע לאן הוא הולך ונוטן ניכבי כאשר הוא נדרש", אומר עמי (עמי) סגיס, שפרש בפבודואר השנה משופרסל, אחרי ארבע וחצי שנים בתפקיד, לטובות ניהול קבוצת גיננית הכרמל. //

170-128 سنיפים במועד שנכנסתי לתפקיד ל-170-128 سنיפים בזמנם הפרישה) ונכנסה לתוחומי פעילות

חדשניים, תוך שהיא מוחזקת תחומיים קיימים. "כשמדובר מנהל חדש לתפקיד, הוא צריך לראות איך הוא בונה נרכך חדש על זה של קודמו. זה לא נכון להירוס את היסודות ולבנותו הכל מחדש. צריך לחתן כבוד לעשייה של הקודמים, להבין לאן שאנו ולמה התכוונו ולשלב בין העשייה מן העבר לבין העשייה החדשנית. במקום להרים את הבניין, צריך לבנות עוד קומה".

"בשагauge לשופרסל היו בחברה מספר תחומיים שהיו ממש בתחלת התהווותם, כמו המותג הפרטי, או ניהול קטגוריות, מועדרן לקוחות, הקמת מרכז הפצה. כל אלה קיבלו חיזוק ועוצמה במהלך השנים ששימשתי כמנכ"ל".

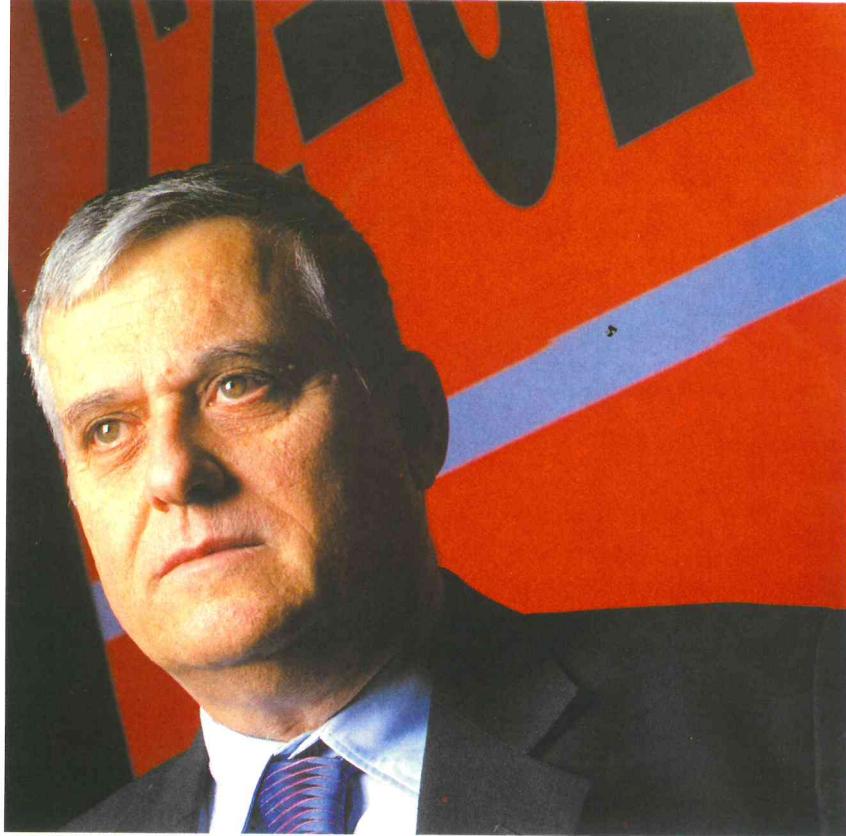
"שנכנסתי לתפקיד, המותג הפרטי עמד עלUTH. והוא בודד, והוא הגיע לנתח של 11% כשברטוי. בתחום ניהול הקטגוריות הגיעו עד לעליה ב-80%, שכטבוק תקופתי הגיעו בתחום ניהול הקטגוריות ל-60%-50%. לשנכנסתי לשופרסל, מרכז הפצה דיים והפסיד כסף רב. במלכל כהונתי המרכז עבר לרוויה. אני יכול לרשום ייירה משמעותית בתחום החוזאות. קיצנו בהוצאות השכר ב-12%, למרות המוציאים שאינן מזוין לעד 10% מההוצאות. בנוסף, אני מצין את המכירות באינטראקט. נטול הפק לאת המכירות באינטראקט המציג מבחן אדרי הרשותות הקמעוניות. פתחנו פער לזכונותה

במכירות באינטראקט והגענו לפער של 20%.

"אני במיוחד גאה על מה שעשינו בתחום כוח האור ומשאבי האנוש. זה התחום החשוב ביותר בראשת קמעוניאת, ובכלל כלל החברה. אני חושב بشופרסל תחומי משאבי האנוש הוא מהטובים שאני מכיר. חוויקנו את התהום בדרך של הבשרות, השאלמויות ולימוד.

"שפרסל בנתה ותוליך אסטרטגי מזמן, ונזכר שם שיפור נשענה על ייעוץ מקצועי מזמן, ונזכר שם שיפור בשורה התהווותה. ניהול ושת קמעוניאת הוא החליד אורך ומיגע שדורש הרבה סבלנות — כדי להציגו לפסגה חייבות לעלות רך במורוגות, אי-אפשר לעלות במעילית. בתהליך האסטרטגי זהה צריך ליצורי מצב שכ הוקטוים מכוונים לכאן אחד — לכיוון החינוי, כי גם לווקטור הקטן יש תרומה והשפעה.

"בשל הוקטוים כוונו נכוון, החברה שיפריה מאור את מעמדה בתחום הפיננסים, שהם תחומיים מורכבים מאוד. החברה נסחרה בארץ ובארה"ב, והאנליטים רואו בה פוטנציאל גדול, וצריך לזכור שאו המשך דעך. משנת 96' יש ירידת מתמשכת בצריכת המזון לנפש — מה שהציג שינויים יוניים גם ברמה השיווקית וגם ברמה התפעולי, ובנוסף היה צורך לשים דגש על מתן הערך הגבוה לקלות. הדבר דרש תשומת לב ושותפות של כל הארגון.



"אחרי כל תפקיד שעצרתי, כמעט כולם רצו להמשיך אותי לתפקידים הבאים". עמי סגוי

איש. אם אין כימיה, אז גם כשחדרבים מתנהלים באופןTEL ציה אחרית, אבל קיבלי הצעה לנחל באופן תקין ואפלו אם הם אופי ניהול שונה, עם חומר מתאגר — מודובר במספר חברות בעלות מוניטין — זה נודע לכישלון".

"אני מעדיף שלא להתייחס לזה. אני יכול לספר מה הייתה המחויבות שלי לשופרסל, והוא מהחויבות של כל תפקיד. אני חושב שעיל מנהל שכיר מוטלת/keyה בבעליהם והוא מנהל את כספו שלו. מנהל שכיר שמקבל ארגון והשעה של בעליים, צריך להיות קשור וזרון, עם מלאה תשומת הלב, כדי לשמור את מה שקיביל וכדי לשפר ולהגדיל את התשואה".

פתרונות תקופת בשופרסל —

"לפסונה בעליים במודרנות, או יכול לטפס במילוי"

"נכנסתי לשופרסל כשהחברה איבדה נתח שוק ורווחיות, והיתה בנקודת שחייבה שינוי מהותי", אומר סגיט. "בэн-הכל בתקופת שלי בשופרסל החברה חילקה דיבידנדים מאות מליאני שקלים, והציגה מכירות שיא ררווחיות שיא — גם גומ רוחה מהכירות האזקה הגדולה במשק".

"אני מאמין ביחס עבדה פתוחה עם הבעלים, כך שהוא שzierיך להיאמר — נאמר על-ידיי שני הצדדים. כאשר הgingות וטיפול נכוון מבאים ליחסים נבונים ותקינים. אין ספק שהיחסים עם הבעלים הם עניין בין-

היחסים עם בעל-הבית —

"כשאין כימיה, הקשר נודע לכישלון"

סגיס: "אני תמיד מסתכל עם מי אני עובד ומי הבעלים. מצאת שగנית הכרמל זה לא רק מקום העבודה. זו גם משפחה. האחים בורוביץ ותמי מוזס

borovitz נותרו הרגשה של משפחה. הם בעלי אינטגריטי גבוהה ובבעלי יכולת עסקית מרושמת בвойת. הם הימיו במו-ידייהם עסק מרשימים מאוד, ואני בהחלט רואה עתיד — הם יחויקו את אחת מה מבחינות האזקה הגדולה במשק".

"אני שzierיך להיאמר — נאמר על-ידיי שני הצדדים. כאשר הgingות וטיפול נכוון מבאים ליחסים נבונים ותקינים. אין ספק שהיחסים עם הבעלים הם עניין בין-



בעיקר למי יקנה את החברה. "בסופה של התקופה והוצע להתפקיד המא�גר, לנוול את קבוצת האחוזות גנינת הכרמל. נתתי לא.ד.י.בי. הורה של חצי שנה, כדי שיוכלו לבחו מחליק כמו שצידם. הם החליטו למנות מלא מקום".

מבחן אל העתיד בגורנית הכרמל –

"למצוא סינרגיה בין החברות בקבוצה"
אני עדרין לומד את הקבוצה על החברות השונות שבבה. עדרין מוקדם לדבר על אסטרטגייה, צרייך להיות בקשר יותר בנתונים, להבהיר את מצב המשק, את האתגרים ואת האיים. אנחנו כרגע בשלב גיבוש האסטרטניה", אומר עמי סגיס, כשהוא מתייחס לתוכניותיו בקבוצות גנינת הכרמל.

סגיס נחשב תמיד למנהל יסוד, שלומד את השיטה ו"וחוף כל אבן": "אני לוחק כל נושא ובודק אותו עד יש לי בזיד נכס. אז אני יודע שקבלת החלטות מבוססת גם על תමונה הכלכלית וגם על הפרטיסט". בסופו של תהליך הלמידה והבריקה המדקדקת, יוצא בזרק-כלל סגיס לחולל מהפה. כך הוא עשה בזבב, כשהיה ראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצעיל' והיה אחראי למחפקת התיעילות שהשכה כימיילארד שקל לצבא, ובמסגרתה בוטלו מפקודות ואחרזו מרכזים לוגיסטיים. כך היה גם בשופטל, כשנכנס לתפקיד ומצא גוף גדול ומפער. ומה לגבי גנינת הכרמל?

בשלב זה, כאמור, סגיס מגבש אסטרטגייה: " אנחנו מתכוננים, כשפנינו בכיוון של צמיחה ועליה. כרגע אנחנו שומעים את השיטה. כל מי שנמצא ברובך העשייה יודע טוב יותר מההנהלה, מה בתכל� נעשה. אני צרייך להקשיב ולהתבונן, לסכם ולנתוח ורק אז יצאת בדרך מתקדמת ראייה אorrect טויה, כאשר במקביל על לבצע נגזרות לטוויהם קזרים מילמי'ות משתנה הן כלכליות, הן בטיחותיות והן מហונת התקשרות".

למרות שהסגים נמצאים כתעבשות בשל לימודיים וההכנות, הוא כבר הביע את דעתו, שהתגלגה לתפקיד, על הצורך לפתח רשות חניון בצד דתנות הדלק של סונול, שעד כה נמנעה ממהלך זה.

"לനגדות מכירת הדלק יש יתרונות שיוקרים רבים", אומר סגיס. "כשכבר מ夷יחו בכריית הקרקע והונה, הוא חשוף לעוד פרטימ ומוציאים. זה יהיה נוח עבורו אם יוכל לשלב בעצרה לשם תדלק עוד פעולות ולבצע קניות בחניונות. لكن אין קראות חניון נוחות. צרייך לפחות את עצם מיקום התחנות כדי להפקיד מזמן באה"ב, או שהמדינה תסגור את העסקים בשבת כל מקום".

ולא כנונת חוכניות איך להפיט למתרחים?

"הכנתית תוכנית". צרייך להבין שבאי.ד.י.בי. עסקו במשך שנים 90-90 התקירות משק החיפה מאד, בהתחלה ייברו עם קבוצת קרן. אחר-כך עם קבוצת גנון, הקבוצה של נוחי דנקר. זו הייתה הדירקטוריון, להציג את קצב פיתוח הסוג'יס. אף אחד לא חזה לקראת השנה 2000 שההminent ייכנס

לכלנו הרבה לכיוון של ה-Top-Down – יודנו לרצפת הסניף ושםנו מה קורה בשטה. ניתנו צרייך להבין שהליך החלטה על פיתוח חנות לחקלאות-שלוש. ככל שISCO שהמיתון אווטו נגמר, אבל הוא רק החריף. המיתון זהה הוילד תחרות קשה מצד רשות ה-Heavy Discount – של הקנייה לא משקר. לפי היקיר של הקנייה, גודלו

בפועל אנסי, מוהנהלה ועוד העובדים בשטה.

"הכנסנו חום חדש ומוכב בראשת הקמעונאות –

ה-IZ. שנוכנסתי לשופטל זה היה תחום הלש, שהייב

"אנחנו בסך הכל מרכיבים אנשים עם תכונות שונות, עם ניסיון שונה, עם השכלה שונה, ולוקחים את כולם לכיוון אחד. זה אתגר גדול ובעה לא פשוטה – לכוון את כולם למטרה אחת. היינו רוצים שזה יהיה כמו בספורט; שהשחקנים ישבור הקבוצה, האוודיים והמאן"

והרבכון, אנחנו יהודים אם יש שינוי במוגמת המשק, וראינו שאין. היינו צריכים להתאים את אופי הסוג'יס והמוסרים לאזרוי הקנייה השונות, וכל זאת לצד החדש, עד כדי כך שאיתרנו מי הם מאותתי הנישיה העתידים, כי הרי עלות שמייה על חוק שורזה בנסיבות חברה מועלות להזדהר שכך נטש. בתקופת הגענו להכרה שצורך לספק ללקוח ערך נוסף מעבר למחייר, כמו למשל: שירות, שירות, שירות, ומוצרם ומוצרים ייחודיים שיביאו לרשות לקוח חד-פעמי, ונוכל לשמר אותו באמצעות מועדון הלוקחות. מועדון הלוקחות מאותה 150 אלף איש שנוכנסתי לתפקיד. הוא הגיע לכמעט מיליון לקוחות כשבועתית".

בשנת 2002 הורשת נקלעה לקשיים – למרות שצורך לזכור ש-2001 הייתה השנהמצוינת, שנת שיא, שהסתיממה ברוחה הפעולי של 322 מיליון שקל. שלושת הרבעונים האחرونים של 2002 הושפעו מההרעעה הכלכלית במשק, כמו המתדרים והגדריל בהזאות האקסגנויות, כמו החשמל, עלות שכר העבודה, ההוצאות על ביטחון, עלמלות הסליקה וכדומה. כל הגורמים האלה הביאו לשינויים גם ברמת ההכנסות וגם לעלייה בהוצאות. אבל למרות שזאת הייתה שנה קשה, החברה גמרה אותה עם רווח תעופולי של מעל ל-200 מיליון שקל.

"בסוף שנות ה-90 התקירות משק החיפה מאד, מותן דראייה אסטרטגי, שנונכמה על-ידי מותן דraiיה אסטרטגי, הקבוצה של נוחי דנקר. זו הייתה הדירקטוריון, להציג את קצב פיתוח הסוג'יס. אף אחד לא חזה לקראת השנה 2000 שההminent ייכנס

שליטה מלאה בשרשורת ההפצה, התנהלות המדף, התנהגות החקלאות, בחינת סל הקנייה – דרך מאגר מידע, עד כדי כך שאיתרנו מי הם מאותתי הנישיה העתידים, כי הרי עלות שמייה על חוק שורזה בנסיבות חברה מועלות להזדהר שכך נטש. בתקופת הגענו להכרה שצורך לספק ללקוח ערך נוסף מעבר למחייר, כמו למשל: שירות, שירות, שירות, ומוצרם ומוצרים ייחודיים שיביאו לרשות לקוח חד-פעמי, ונוכל לשמר אותו באמצעות מועדון הלוקחות. מועדון הלוקחות מאותה 150 אלף איש שנוכנסתי לתפקיד. הוא הגיע לכמעט מיליון לקוחות כשבועתית".

אין ספק שהגולת את שופטל להצלחה, ובכל זאת השנה האורונה שרך בשופטל לא תיזכר כטונה במיוחד. מה קרה?

"בשנת 2002 הורשת נקלעה לקשיים – למרות שצורך לזכור ש-2001 הייתה השנהמצוינת, שנת שיא, שהסתיממה ברוחה הפעולי של 322 מיליון שקל. שלושת הרבעונים האחرونים של 2002 הושפעו מההרעעה הכלכלית במשק, כמו המתדרים והגדריל בהזאות האקסגנויות, כמו החשמל, עלות שכר העבודה, ההוצאות על ביטחון, עלמלות הסליקה וכדומה. כל הגורמים האלה הביאו לשינויים גם ברמת ההכנסות וגם לעלייה בהוצאות. אבל למרות שזאת הייתה שנה קשה, החברה גמרה אותה עם רווח תעופולי של מעל ל-200 מיליון שקל.

"בסוף שנות ה-90 התקירות משק החיפה מאד, מותן דraiיה אסטרטגי, שנונכמה על-ידי מותן דraiיה אסטרטגי, הקבוצה של נוחי דנקר. זו הייתה הדירקטוריון, להציג את קצב פיתוח הסוג'יס. אף אחד לא חזה לקראת השנה 2000 שההminent ייכנס

צורך להיבחן מול התנאים החדשניים שנוצרו". ניהול, אליבא דסיגס, הוא קודם כל עכורה עם אנשים. כי הרי הכל — בסופו של דבר וככאמור המשורר — אנשים. "אנחנו בסך הכל מבקצים אנשים עם תכונות שונות, עם ניסיון שונה, עם השכלה שונה, ולוקחים את כולם לכיוון אחד", אומר סיגס. "זה אטגר גדור ובעה לא פשוטה — לכוון את כולם למטרת אחת. הינו רוצhim שזה היה כמו בספורט; שהשחקנים בארגון ישחקו עבורי הקבוצה, האוהדים והמאמן".

**מה נדרש מנהיג של אומה –
"יש תוכניות אסטרטגיות
שהצליחו בגלל טימונינו"**

"ניהול המדינה דורש מקצועיות והבנה ומעל לכל — מנהיגות", אומר סיגס. "מצב הכלכלי/ביטחוני הנוכחי — חשיבותה של המנהיגות אדירה. אנשים שנמצאים במצב מורכב ומוסובך, כמו זה שבנו המדינה נתונה, מביטים תמיד כלפי מעלה והם רוצחים לדאות מול עיניהם קברנות שאוחזו בהגה וירועו לאו ספינה שטה. ככל שהמצב קשה ומורכב יותר, המנהיגות של הקברניטים עומדת יותר ויתר במקצת. בזכות מנהיגות נחושה, אפשר לצאת כמעט במקצת".

"אנחנו וואים היום שכחلك מההתקומות בהן מופגנת מנהיגות יש ציפיה לימים טובים יותר, אבל יש גם הבנה שצריך לעבור את הגל הקשה. אני מאמין שהדרישה תצא מהתשבר הכלכלי-ביטחוני. כשצריך להבין שהמצב הכלכלי והמצב הביטחוני משולבים ואני מנוטקים מה זה. אם המנהיגים יתמידו, והציבור יתאור בסכלנות — המרינה תחוור לפסים של צמיחה ויציבות".

כשסוגיס מדבר על המצב במדינה ועל עתירה, נדלק ניצוץ של ציוני נלהב בעניינו, אך הוא מסרב לדבר על פוליטיקה ולולץ ציונים לעומדים בראש אגננות. גם לעטיוו של ציגס, והוא מייחס כישרונו; כישרונו להנaging, להיות בעל חזון וראייה כוללת ולחوت בעיל יכולת למידה גבוהה בכל תחום נדרש.

"גיהול זה מצוע. ניהול זה אמת", אומר סיגס. "אי-אפשר לקחת בעיל מצוע מצ庭ין ולפנות שידיע לנחל, אי אפשר להפוך למנחל אידייאלי בקורס לנוול מזרוע. מנhal צדיק תכונתו טבעית — כשור מנהיגות בשלוב עם השכלה עם יכולת לימוד מיומניות ניהול".

"מה שנראה היום בדבר לא בריא ולא נכון בתחום העסקי, עשוי להשתנות, ואפילו להשתנות באופן מיידי, אם יהיה שיוני במצב הביטחוני-כלכלי. זה עניין של טימוניג. יש תוכניות אסטרטגיות שהצליחו בגלל טימונינו".

ומחוות שניין, שזקן לטימוניג?

"אני מצד במלחכים מודיעים שיביאו לשיפור מהותי בחים שנלוג, בEIF שלנו ובכך לגדל כאן ילדים. יש לנו מדרינה נהדרת, בוואנו נשמרו עליה".



**"אני מאמין שאפשר לכטוט
דברים שהם לא בסדר. אם
מתגלים בחברה דברים שהם
לא נכוןים ולא תקינים, יש
לשימים אותם על השולחן. אני
מאמין שהתקשרות מעריכה
את מי שאומר את האמת.
אמת נכוןה ומודיקת"**

אני מאמין שהתקשרות מעריכה את מי שאומר את האמת. אמרת נכוןה ומודיקת".

לא רק הקשר עם התקשרות מוגדר על-ידי סיגס כאמור. גם לעטיוו של ציגס, והוא מייחס כישרונו; כישרונו להנaging, להיות בעל חזון וראייה כוללת ולחות בעיל יכולת למידה גבוהה בכל תחום נדרש. "גיהול זה מצוע. ניהול זה אמת", אומר סיגס. "אי-אפשר לקחת בעיל מצוע מצ庭ין ולפנות שידיע לנחל, אי אפשר להפוך למנחל אידייאלי בקורס לנוול מזרוע. מנhal צדיק תכונתו טבעית — כשור מנהיגות בשלוב עם השכלה עם יכולת לימוד מיומניות ניהול".

"מנhal יכול לדרג מתחום כי כישורי הניהולים מאפרשיים לו לעסוק בכל תחום. היות מצפה שמנhal לא יאמר: 'את זה כבר ראיתי ואתה לומד אותה. אני מאמין שאפשר לנחל ארגון כישיש חסיפה תקשורתית כל-כך גודלה. התקשרות פתוחה לתחום העיסוק החדש שלו. יש כאן שגעונים על אפיוזות מהעבר כדי לפחות בעיה או משבר. אפשר ללמידה מהעבר, אבל לא להסתיק ממנו שם פיתרון כלשהו הצלחה בעבר, הוא יצליח גם בעתיד, בזמן אחר ובמקום אחר. כל דבר

ומוסיף: "על-שםך הידע שנרכש ועל-שםך הבניי בתהום הריטיל', אני חשב שאעשה דבר שיעיל לסולול. צריך לחפש עכשווי את הסינרגיה בין החברות השונות של הקבוצה". ומה בקשר לשקעות של לנו בנדלן? מndl סולול בחל-אביב רושם אפס מכירות. "חלהן מן ההשקעות של החברה הן עתידות. בנדלן משקיעים בראיה העתיד. כרגע השוק חלש מאוד. אבל צדיק להכנן מה יהיה אחר-כך. צריך לתקן כך שכשיהיה שינוי במגמת השוק, נוכל לצאת חזק קידמה".

**מה נדרש מנהל מצליח –
"אתה נכון בתוצאות".**

לא במאטע ולא בנהמודות"

כשניהם את שופרסל, נרגס סיגס לומר: "רטיל אין רטיל". גם עתה, כשהוא כבר בתפקיד העיסוק הבא שלו, הוא דבק ב"אליה הפטרים הקטנים". העולם בניו מפרטם. מי שמסתכל באופן כללי, ישגה פעמים רבות", אומר סיגס. "אני לוחק כל נושא ובודק אותו לעומק, כדי לדרעת את הפטרים ובמקביל להבין את התמונה הכלולית. שמנhal אומר 'אני עוסק רק במקרה', או גם הסמג'ל שלו וגם המנהל הקטן נוהג כמוו. אבל כשמדובר הכללי בקייא בפרטים ובמקביל גם רואה את התמונה הכלולית, תמונה הקרב' נהירה יותר לכרבניטים".

ולא בכדי מתייחס סיגס לעסקים כל מלחה. בעבר היה בשוק היישראלי מסחר עסקים קטן ומספר לקוחות קטן, והעסק התנהל כמו עסק של דיגים — הסוחרים ישבו וחיכו לקליננטורה. היום העסק הוא עסק של צירדים. אנחנו מוחבים ממרדף מתמיד אחריו ללקוחות והישגים, ונדרשים להשיבה יוצרת, שהיא שונה מהמתחרים, שהיא טוביה יותר. "כי בסופו של דבר מנהל נוכח בcosa התחthonה, בתוצאות. זה שיש לך כלים וכיישורים, זה עדין לא מספיק. אתה נכון בתוצאות, לא במאטעים שלך ולא בנחמדות. נחמדות טובה לאחרי שעוטה הפעילת".

אולי בגלל חוסר הנחמדות (של האיש שכא לעבור ולא להתקשרות בנסיבות), אולי בغال ה-היי-ורי-די-יבור הצבאי משחו (של זה שמנע מהתחככות עם הברניז') ואולי בغال אוטה קיוטו סרגלית ונקיה (שגבולה הוא מסבר לבבס את הכביסה המולוכלת בפומבי), סיגס מעולם לא ידע איך מתחכבים על התקשרות. "היום, מנכל ארגון גדול חייב להיות בקשר עם התקשרות", הוא אומר. "זאת אמונה, ואני לומד אותה. אני מאמין שאפשר לנחל ארגון כישיש חסיפה תקשורתית כל-כך גודלה. התקשרות היום היא כל-כך דומיננטית".

אר לצד הקובלנה הוו, סיגס מוסיף: "אני מאמין בדריווח אמיין. אני מאמין שאפשר לכטוט דרכיהם שהם לא בסדר. אם מתגלים בדברים שהם הם לא כוננים ולא תקינים, יש להם מושג על השולחן.