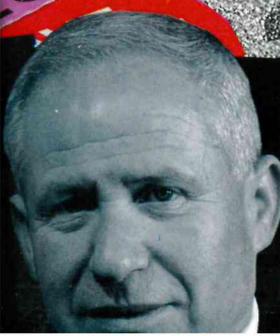


סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גליון 218 אוגוסט 2009



"הממשלה מתעלמת מיוזמת השלום הערבית ומפקירה את עתיד ישראל", אומר ח"כ **אבי דיכטר** בפאנל ניהול סיכונים, עמודים 43-40

מהדורה למנויים



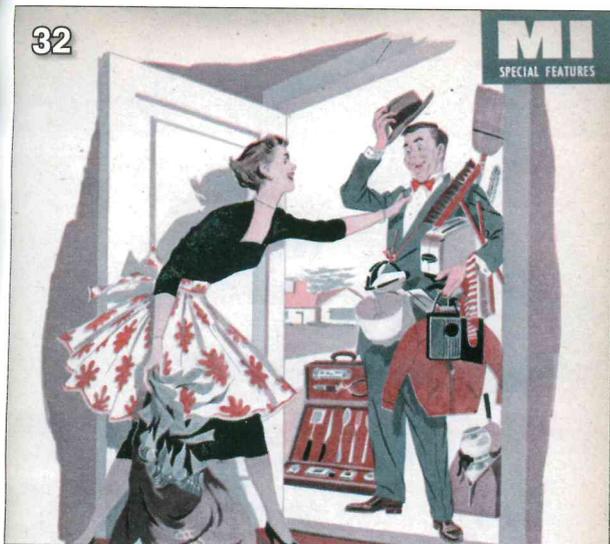
המחיר 47 שקל כולל מע"מ, באילת: 40.30 שקל

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 218 אוגוסט 2009



מכירות



16 מיהו מנהל המכירות האולטימטיבי / גלעד גלבוע
הוא מאתר ומגייס אנשי מכירות מעולים ומתאימים; הוא מגדיר להם מטרות ובונה להם תוכניות פעולה; הוא מלמד את עובדיו, מכשיר אותם, מניע אותם, מתגמל אותם, מבקר אותם, מעצים אותם ומאמן אותם; והוא מדווח לממונים ומתיישר עם השיווק ועם האסטרטגיה. על הג'יב המאתגר (רווי האדרנלין והצרכת) של מנהל המכירות בחברה

24 זאת לא פוליטיקה זולה, זה דיאלוג יקר / מארא רבינוביץ
תירוש ונאוה שם-טוב יער

הישגיו של מנהל המכירות תלויים בראש ובראשונה בכישרונו בעבודה עם לקוחותיו. אבל הכישרון אינו מספיק, וכל הישגיו עלולים לרדת לטמיון, אם אין ביכולתו לנהל דיאלוג אפקטיבי ומתמשך עם המנהלים שלו. רק עבודת דיאלוג נכונה עם המנהל הישיר יכולה לאפשר לו להצטיין ולרשום הישגים לעצמו ולחברה. אז למה כל-כך קשה ליצור דיאלוג כזה? ואיך אפשר למצות באמת את פוטנציאל המכירות של החברה?

28 כשהתחרות עקובה מדיו / רועי פרייבך
איך מוכרים כשהענף של העסק שלכם נמצא בתחרות אגרסיבית, כמעט מלחמה? איך מצליחים למכור עם כל ההנחות והאפשרויות? ואיך יוצרים בולטות בים הירידים? רועי פרייבך, סמנכ"ל השיווק של רשת סטימצקי, מסכם את האסטרטגיות, הטקטיקות והרעיונות שאפיינו את הרשת בשבוע הספר האחרון

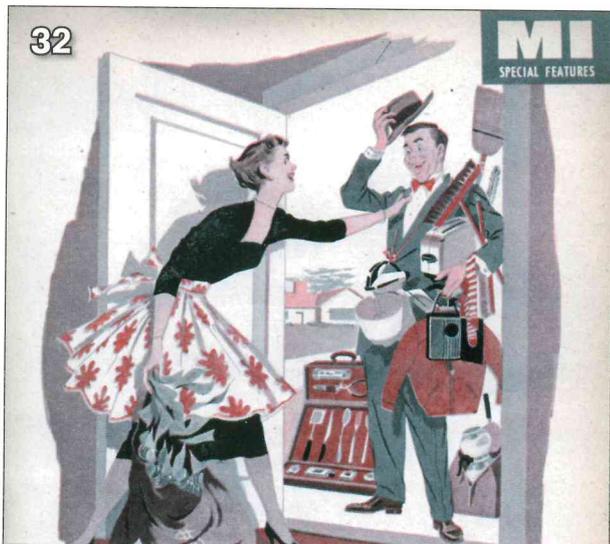
32 לא זול, לא רזה וכן מצליח / קובי פוממן
למה אסור ללחוץ על אנשי מכירות? מה כדאי ללמוד ממיכאל שומכר ומספורטאים אחרים? מדוע מנהלי מכירות רבים מעדיפים למווד את כמות המפגשים עם הלקוח (בעיטות) ולא את איכות המפגשים (בעיטות מדויקות)? האם כדאי להוריד מחירים? ואיזו תגורה לא כדאי להדק?

36 שכר על-פי ביצועים? שכר קבוע? או אולי שילוב? / עדי פראוט
גם בימי משבר, פיטורים ואבטלה, מרבית אנשי המכירות מסרבים לעבוד במקום עבודה המשלם על בסיס אחוזים מהביצועים, ובראינות הקבלה מתנהל מו"מ של הורדת ידיים בין שכר הבסיס לאחוזים מהביצועים. מהו המודל האופטימאלי לתשלום לאיש המכירות (כזה שמעניק שקט תעשייתי אך שומר על מוטיבציה גבוהה)?

38 שיווק, מכירות ודוב גריזלי / איריס שטרסמן
"אני עובד עם שני אנשים מוכשרים. האחד בעל חשיבה שיווקית-אסטרטגית נפלאה, והשני מנהל מכירות מצוי, שמכיר את השוק והלקוחות. אבל השניים עובדים כמו שמן ומים. כל אחד מפעיל את צבא העובדים שלו לטובת מלחמת העולם המתחוללת ביניהם. אין ביניהם תקשורת, אין תיאום, כל אחד מושך לכיוון שלו, ואני, המנכ"ל, בתפקיד הגננת". נשמע לכם מוכר? אז איך יוצרים יחסים משלימים ותורמים בין השיווק למכירות? ומה פתאום גריזלי?

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 218 אוגוסט 2009



מכירות

16 מיהו מנהל המכירות האולטימטיבי / גלעד גלכוב
הוא מאתר ומגייס אנשי מכירות מעולים ומתאימים; הוא מגדיר להם מטרות ובונה להם תוכניות פעולה; הוא מלמד את עובדיו, מכשיר אותם, מניע אותם, מתגמל אותם, מבקר אותם, מעצים אותם ומאמן אותם; והוא מדווח לממונים ומתיישר עם השיווק ועם האסטרטגיה. על הג'יב המאתגר (רווי האדרנלין והצרבת) של מנהל המכירות בחברה

24 זאת לא פוליטיקה זולה, זה דיאלוג יקר / מארא רבינוביץ
תירוש ונאוה שם-טוב יער

הישגיו של מנהל המכירות תלויים בראש ובראשונה בכישרונו בעבודה עם לקוחותיו. אבל הכישרון אינו מספיק, וכל הישגיו עלולים לרדת לטמיון, אם אין ביכולתו לנהל דיאלוג אפקטיבי ומתמשך עם המנהלים שלו. רק עבודת דיאלוג נכונה עם המנהל הישיר יכולה לאפשר לו להצטיין ולרשום הישגים לעצמו ולחברה. אז למה כל-כך קשה ליצור דיאלוג כזה? ואיך אפשר למצות באמת את פוטנציאל המכירות של החברה?

28 כשהתחרות עקובה מדיו / רועי פרייבך
איך מוכרים כשהענף של העסק שלכם נמצא בתחרות אגרסיבית, כמעט מלחמה? איך מצליחים למכור עם כל ההנחות והאפשרויות? ואיך יוצרים בולטות בים הירידים? רועי פרייבך, סמנכ"ל השיווק של רשת סטימצקי, מסכם את האסטרטגיות, הטקטיקות והרעיונות שאפיינו את הרשת בשבוע הספר האחרון

32 לא זול, לא רזה וכן מצליח / קובי פוממן
למה אסור ללחוץ על אנשי מכירות? מה כדאי ללמוד ממיכאל שומכר ומספורטאים אחרים? מדוע מנהלי מכירות רבים מעדיפים למרוד את כמות המפגשים עם הלקוח (בעיטות) ולא את איכות המפגשים (בעיטות מדויקות)? האם כדאי להוריד מחירים? ואיזו חגורה לא כדאי להדק?

36 שכר על-פי ביצועים? שכר קבוע? או אולי שילוב? / עדי פראוט
גם בימי משבר, פיטורים ואבטלה, מרבית אנשי המכירות מסרבים לעבוד במקום עבודה המשלם על בסיס אחוזים מהביצועים, ובראינות הקבלה מתנהל מו"מ של הורדת ידיים בין שכר הבסיס לאחוזים מהביצועים. מהו המודל האופטימאלי לתשלום לאיש המכירות (כזה שמעניק שקט תעשייתי אך שומר על מוטיבציה גבוהה)?

38 שיווק, מכירות ודוב גריזלי / איריס שטרסמן
"אני עובד עם שני אנשים מוכשרים. האחד בעל חשיבה שיווקית-אסטרטגית נפלאה, והשני מנהל מכירות מצוי, שמכיר את השוק והלקוחות. אבל השניים עובדים כמו שמן ומים. כל אחד מפעיל את צבא העובדים שלו לטובת מלחמת העולם המתחוללת ביניהם. אין ביניהם תקשורת, אין תיאום, כל אחד מושך לכיוון שלו, ואני, המנכ"ל, בתפקיד הגננת". נשמע לכם מוכר? אז איך יוצרים יחסים משלימים ותורמים בין השיווק למכירות? ומה פתאום גריזלי?



כתובת: רח' יצחק שדה 32 תל אביב, מיקוד: 67212
 טל': 03-5652100 www.ifeel.co.il

עורך ראשי: ד"ר חנן גולן
 עורכת סטטוס: רונית שווה

מעצבת גרפית: אורנה זריהן

מועצת המערכת: ד"ר עדנה פשר, פרופ' ניב אחיטוב, ד"ר רפי אלדור, אהרון אלפרן, עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל בורוביץ, דן ביבר, יעקב בנדור, ד"ר מינה וסטמן, צבי כסה, ד"ר יורם לבנון, פרופ' זאב נוימן, ד"ר אורה סתר, עודד פלדמן, סבר פלוצקר, פרופ' דב פקלמן, אפרים ריינר, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלת, ד"ר עמנואל שרון

בשיתוף הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב

משנה למנכ"ל: רחל בן צביזיו

סמנכ"ל סחר: שירי אבקסיס shiria@motomag.co.il
 סמנכ"ל לקוחות פרטיים: אלונה פרידמן

סמנכ"ל מערכת ופרויקטים: איילת מעברי
 ארט דירקטור: נדב אליהו

מנהלת פרסום: קרן הוטרר 050*8993086 kerenh@motomag.co.il
 מנהלת תיאום מודעות: חורית מימן
 מתאמת מודעות: הילה שאשא
 עיצוב מודעות: פרננדו טרינקנרייך, נדב שינברג

מנהלת כוח אדם, מחלקת שטח והפצה: מירב אברך-הרשקוביץ
 עיצוב תדמית: נדב מזרחי

מנהלת קדם דפוס והפקות: אביגיל יעיש
 הפקות דפוס: קובי סלמה
 מחשוב ומאגרי מידע: בני כלילי

מזכירות: יהודית שיינברגר, קרן אטיאס, הילה בן צור גורדון
 מנהלת תפעול מנויים: סטלה ורד
 מנהלת שירות מנויים: מריה אדליס

מנהל מחלקת טלמרקטינג: נדב מאור דניאל
 מנהלת מוקד טלמרקטינג: נטע גולן

מנהל מחלקת אינטרנט: דודי רוזנטל

שירות לקוחות באינטרנט: <http://my.ifeel.co.il/contact>

המו"ל אינו אחראי לפרסומים, תוכנם, סגנונם, עיצובם ו/או התמונות הכלולות בהם. כל המודעות מפורסמות באחריות הבלעדית והמלאה של המפרסם, על פי הזמנתו ובהתאם לאישורו, כי הוא זכאי כדן לפרסם המודעה.

מסע אחר | הורים וילדים | חיים אחרים | להיות משפחה
 מסע ישראלי | נישא | גליליאו | הגה בשטח | הגה
 גליליאו צעיר | מטיילים | דרך האוכל | עיתון חי
 MAMA INFO | מוטו | מוטו מדריך | MOUNTAINBIKE ACTION
www.motocar.co.il | www.fnet.co.il
www.ifeel.co.il | www.motobike.co.il

להזמנת מו"ל 24 שעות ביממה: 1599*505*155
 להחלקת שירות מו"לים: 1599*505*101
 שיווי כתובת ניתן להעביר במקום: 03*5652120
 או במייל: sherut@motomag.co.il

עוד בגיליון:

40 והעיקר – לא לפחד כלל / פאנל
 מיהם מנהלי הסיכונים הטובים ביותר? (רוד בן גוריון, ניצולי שואה ומנכ"לים יצירתיים), מה מונע ניצול הזדמנויות? (הפסימיים, הפחד והבורות) ולמה הכי מסוכן זה לא להסתכן? כמה מנהלים חכמים התאספו בכדי לעסוק בניהול סיכונים בעידן של אי-ודאות, וכן בעתיד הכלכלה, החברה, המדינה והאזור. פאנל מנכ"לים

44 היעוץ האסטרטגי פשט את הרגל / אמנון דנציג
 רוצים הוכחות למה שנאמר בכותרת? תראו מה קרה ל-AIG או ליהמן ברדרס. איך הפך המודל האסטרטגי – טוב ככל שיהיה – ל"מגביל ראייה" של סוסיס? ואיך ניתן לפרוץ את גבולות המודל ולחשוב ביצירתיות. חלק א'

46 להפוך את הלקוח לשותף / יובל הוד
 ניהול יצירתי בחברות שירותים מאפשר להימנע מהזולת-יתר ומכניסה למלחמת מחירים מתישה ומדממת. הדרך להרוויח בימים אלה עוברת ביצירת יתרון עסקי, בבידול עצמי ובשיתופי פעולה אסטרטגיים; כן, גם עם הלקוח. איך עושים זאת נכון

48 והנה עוד תשובה לשאלה: למה לקוחות שובאים מוקדי שירות / יגאל קשטן
 מוקדי שירות רבים נוהגים למדוד את כמות השיחות להן עונה נציגי השירות, במקום למדוד את כמות הבעיות שנפתרו כבר בשיחה ראשונה, וזאת מן הטעם הפשוט: פתרון בעיות הוא פרמטר איכותי ועל-כן קשה למדידה. התוצאה: חוסר ביעילות ארגונית ופגיעה בשביעות רצון הלקוחות. איך ממקדים את המוקד בפתרון בעיות

50 קווים לדמותה של אמנות השכנוע / אורלי וסרצוג רביד
 כיצד מוצאים את נקודת המשען הארכימדית בכדי לממש מטרה, לשכנע את השומעים, למכור ולהימכר? ואיך נקודה זו באה לידי ביטוי בהופעה אישית, בנאום מרגש ובקידום הקריירה בחדר הישיבות?

מדורים

- 4 דבר העורכת / רונית שווה
- 6 סטטוס-קוו / אלי גידור ויהב דרייזין
- 10 דעת יחיד / ענת סרגוסטי, ד"ר הני זובידה ורמי הסמן
- 14 דעות / שוקי שטאוכר, אילן ציוני, ד"ר חנן גולן ורונית שווה
- 54 להיות 10 / ד"ר עדנה פשר
- 56 שאלון למנכ"ל / 10 שאלות לחיים כהן
- 58 קריאת בכורה / ד"ר ליאור שוחט
- 60 קוראים עולם / ירון פשר
- 62 משאכי אנוש / ניל"י גולדפייין
- 64 ראיית חשבון / עו"ד ר"ח טארק דיביני ועו"ד רימון זינאתי
- 66 מיישמים את החוק / עו"ד רחל פשר-אייקנאר
- 68 הגה / קינן כהן
- 72 אביזרים
- 73 חידון טריוויה / רונית שווה

והעיקר – לא לפחד כלל

מיהם מנהלי הסיכונים הטובים ביותר? (דוד בן גוריון, ניצולי שואה ומנכ"לים יצירתיים), מה מונע ניצול הזדמנויות? (הפסימיות, הפחד והבורות) ולמה הכי מסוכן זה לא להסתכן? כמה מנהלים חכמים התאספו בכדי לעסוק בניהול סיכונים בעידן של אי-ודאות, וכן בעתיד הכלכלה, החברה, המדינה והאזור. פאנל מנכ"לים

ב-28 ביוני נערך במשרדי קבוצת היועצים לניהול EPA, ד"ר עדנה פשר ושות' – פאנל עבור "סטטוס" במתכונת "שולחן עגול" בהשתתפות מנכ"לים, בנושא ניהול סיכונים בעידן של אי-ודאות. בין המשתתפים ח"כ אבי דיכטר, לשעבר השר לביטחון פנים וראש השב"כ; עמי סגיס, איש עסקים שעמד בראש קבוצת גרנית הכרמל, כיהן בעבר כמנכ"ל שופרסל וכן כיהן כראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצה"ל; דני מריאן, מנכ"ל משותף, אמריקה ישראל; משה אולדק, מנכ"ל סופרגו; שלמה וקס, מנכ"ל איגוד תעשיות האלקטרוניקה והתוכנה; יצחק רבין, מנכ"ל ברינקס; ד"ר אמיר זיו-אב, יו"ר זיו-אב הנדסה; ששון הר סיני, מנכ"ל איטונג; ד"ר רוני דייך, מנכ"ל המועצה הלאומית למו"פ; פרופ' שוקי שמר, מכבי שירותי בריאות ויו"ר אסותא; אלן דייקמן; ישי דותן, מנכ"ל נת"ע; צביקה אורן, מנכ"ל עמית תעשייה מקומית; ארז דהבני, מנכ"ל בלאדי; רפי צרפתי; שמחה סיגן; אורי נאמן; דדי לוקסמבורג, מנכ"ל לוקסמבורג תעשיות; מיכה דנציגר, מנכ"ל משותף דן משק פרחים; ד"ר ברק בנצור, המרכז הבינתחומי בהרצליה; יוסי פשר; עודד פלדמן וכמוכן ד"ר עדנה פשר. בשל קוצר היריעה, בחרנו מתוך רב-השיח הענף, להתמקד בשלושה מונולוגים המתייחסים לנושא ניהול הסיכונים מזווית אישית והם נכתבו כפי שנאמרו. שלושת המונולוגים שונים זה מזה, אך ככולם מופיעה נימה אישית ומרגשת ונוצר חיבור נדיר בין המקצועי-ניהולי, לבין הציבורי-לאומי, לבין הפרטי-אישי.



מימין ח"כ אבי דיכטר, ומשמאל עמי סגיס: "יש שלושה תחומים שמסכנים אותנו. 1. הימורים, 2. רגולציה, 3. טכנולוגיה. הימורים גומרים אותך מהר, רגולציה גומרת אותך בייסורים, וטכנולוגיה גומרת אותך סופית"

את מדינת ישראל!
ההחלטה של דוד בן גוריון, שהיה מנהיג בסדר גודל חריגים שהיו אי-פעם – להכריז על הקמת המדינה שעות אחרי המפלה הכי כבדה במלחמת השחרור של אוברן גוש עציון, שבה נלחמו למעלה מ-500 איש. מחציתם נהרגו ומחציתם נפלו בשבי, מתוכם 80 נשים – זה משהו בלתי נתפס. היום, אנחנו לא מצליחים לעבור ליום המחרת בלי לעסוק במקרה של גלעד שליט. במאי 1948 היה קרב על גוש עציון בימים שלישי, רביעי וחמישי, בחמישי בלילה הגוש נפל, ולמחרת – שעות ספורות אחרי הקרב הנורא הזה – בן גוריון הכריז על הקמת המדינה. זו לקיחת סיכונים! או כמו שאומרים: לקיחת "וואחד" סיכון במצב של חוסר ודאות קיצוני.

אני מעוניין להביא דוגמה אחרת, דווקא דוגמה הפוכה: כשפרצה האינתיפאדה האחרונה, ב-29 בספטמבר 2000, היה לחץ כבד מאוד על ערפאת להכריז על הקמת מדינה פלסטינית. דרשו ממנו באוקטובר להכריז על מדינה, והוא פשוט פחד מזה. לאחר מכן, ב-2 בנובמבר, עמדה על הפרק הקמת מדינה פלסטינית. זה לא מקרה שהם בחרו ב-2 בנובמבר; הם ממש לקחו דוגמה מההיסטוריה הישראלית בכוונה. לאחר-מכן ההכרזה על ההקמה נדחתה ל-9 בדצמבר – יום האינתיפאדה הראשונה, אחר-כך דחו אותה ל-1 בינואר 2001. ולמרות שיאסר ערפאת נתפס בעיני הפלסטינים למנהיג מאוד דומיננטי וחזק, הוא קיבל רגליים קרות. ומאז נושא ההכרזה על המדינה הפלסטינית לא עלה על הפרק.

פעם, באחד הדיונים שהשתתפתי בהם עם פלסטינים בכירים, אמר אחד מהם "יאסר ערפאת הוא הבן גוריון שלנו", ודמות מאוד בכירה, קפץ ואמר לו "הלוואי שערפאת היה הבן גוריון שלנו".

גם הם ראו בבן גוריון מנהיג משמעותי מאוד, שקיבל החלטות משמעותיות מאוד, וזה מדהים שהם בעצמם זיהו אצל ערפאת את החולשה בנושא אי-קבלת ההחלטות. אגב, מחמוד עבס (אבו מאזן) אמר אז לערפאת: אם אתה לא מפסיק את האינתיפאדה בשבוע הראשון, העסק הזה יהיה גדול עלינו ולא נוכל לעצור אותו. ואכן, הדבר הזה התממש.

אבל כשמסתכלים על הזדמנויות בסדר גודל קיומיים, לא רק אסטרטגיים, אתה רואה שהרשות הפלסטינית לא מסוגלת לפתור את בעיית עזה בעצמה. לכן הלכתי לחפש כיוונים אחרים. אני יודע שיש כאלה שיחלקו עלי, אבל מהיכרותי את הפלסטינים ואת תמונת המצב היום בעזה – אני לא רואה מצב שהרשות הפלסטינית ביו"ש מצליחה להשתלט על עזה ולפרק את החמאס ממשקו. ומדובר בצבא, ולא בנשק של ארגון מחבלים. בעזה קיימת יישות טרור עם יכולות צבאיות, כשהחיזבאללה בלבנון משמש לה מודל חיקוי וכשאירן היא האימא והספונסרית מאחור. באוקטובר 2000, בכינוס של ראשי המדינות בשארם א-שייח', דובר שבתוך שבועיים אמור להיות שקט, וזה לא קרה. לפי מפת הדרכים, עד 2005 היה אמור להיות שקט, וגם זה לא קרה. הנשיא בוש דיבר על סוף 2008, ועכשיו הנשיא אובמה מדבר על סוף 2012. אני לא רואה אפשרות שישראל סוגרת עסקה, או הסכם שלום, כשעזה הופכת להיות סומליה בינינו לבין מצרים. ולכן, אני מסתכל מגבוה על האזור כולו ושואל: האם אנחנו נידונו להמשיך להיתקל בתאריכים שלא קורה בהם כלום? ולא מתגבש על-פיהם כלום? האם נמשיך להתכתש עם הפלסטינים?

ואז שוב צפה אצלי יוזמת השלום הערבית. זאת יוזמה, לא תוכנית; עוד אין בה שום דבר מגובש. היא נידונה רק בערבית, אבל היוזמה הזו, בעצם, היא תוכנית של לקיחת סיכונים, והיא מכילה מספר סעיפים משמעותיים מאוד – החל במדינה פלסטינית בגבולות '67, שבירתה מזרח ירושלים, עם פתרון מוסכם לבעיית הפליטים, וכלה בהכרזה רשמית על סופיות הסכסוך ועל קבלת ישראל כמדינה לגיטימית באזור על-ידי כלל המדינות הערביות.

ח"כ אבי דיכטר – מלחמה ושלום

ההצעה לצורך בדיון הזה, פה בפאנל, התחילה במפגש שהיה חצי פוליטי במסגרת קדימה, אבל המהות שלו הייתה מדינית, והוא עסק ביוזמת השלום הערבית, שהיא הוורסיה המעורבנת של יוזמת השלום הסעודית. ואני שמח שרוקא יוזמת השלום הערבית גרמה לנו לעסוק בניהול סיכונים בעידן של אי-ודאות.

כאשר מסתכלים לאחור ובוחנו את הנושא: לקיחת סיכונים בתנאי חוסר ודאות – נדמה לי שהדוגמה הבולטת ביותר ללקיחת סיכון, סיכון קשה, התרחשה כאן בארץ ישראל, ואני מדבר על תוכנית החלוקה של 1947. הנהגת היישוב דאו קיבלה החלטה לתמוך בחלוקת ארץ ישראל למדינה יהודית ולמדינה ערבית. בכל פעם שאני מתבונן במפה, אני מוודא שהיא לא השתנתה. אני רואה את מפת המדינה שהייתה אמורה להיות, ואני מבין שבמונחים של היום מדובר בדבר בלתי סביר לחלוטין.

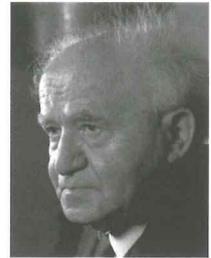
אני, אגב, כתושב אשקלון, הייתי מייצג פה את המדינה הפלסטינית, כי על-פי תוכנית החלוקה, פלסטין הייתה אמורה להיות עד יבנה. תחשבו איזו ארץ צרה הייתה צריכה להיות לנו: כל הרצועה מאזור רחובות עד לעזה הייתה אמורה להיות ערבית, ירושלים בכלל לא הייתה בשליטה ישראלית, אלא בינלאומית, הגליל המערבי היה ערבי ורק הגליל המזרחי יהודי.

הנהגת היישוב דאו קיבלה החלטה נועזת. ובאמת, צדיקים מלאכתם נעשית בידי אחרים; למולנו שהערבים דחו את התוכנית, ומכאן הגענו למדינה בגבולות של הסכמי שביתת הנשק ב-49. ואתה שואל את עצמך, רגע אחד, איך ראשי היישוב קיבלו את תוכנית החלוקה? מה, בעצם, עמד לנגד עיניהם, חוץ מהמצוקה של 1947? אני לא בטוח שהיינו יכולים לשרוד כמדינה יהודית עם גבולות כל-כך צרים. זו החלטה מדהימה בתעוזה ובסיכון שבה! וחצי שנה לאחר-מכן הם קיבלו החלטה להקים



ב-29 בספטמבר 2000 הופעל לחץ כבד על יאסר ערפאת להכריז על הקמת מדינה פלסטינית. ואז ההכרזה נדחתה ל-2 בנובמבר, כמענה לתאריך

הצהרת בלפור. אחר-כך ל-9 בדצמבר, יום האינתיפאדה הראשונה, ולאחר-מכן ל-1 בינואר 2001. למרות שערפאת היה מנהיג חזק ודומיננטי, הוא קיבל רגליים קרות. אחד הבכירים הפלסטינים אמר פעם 'הלוואי שערפאת היה הבן גוריון שלנו'



דוד בן גוריון החליט להכריז על הקמת מדינת ישראל שעות ספורות אחרי המפלה הכבדה ביותר במלחמת השחרור. במשך שלושה ימים נלחמו

למעלה מ-500 איש על גוש עציון. בחמישי בלילה הגוש נפל; חצי מהלוחמים נהרגו, וחציים – נפל בעי, מתוכם 80 נשים. ולמחרת בן גוריון הכריז על הקמת המדינה. זו תעוזה, זו לקיחת "וואחד" סיכון במצב של חוסר ודאות קיצוני



נברח בכל פעם מהחלטה משמעותית, יכול להיות שנצליח עוד 5-10 שנים, אבל, בסופו של דבר, נצטרך להגיע לפיתרון. כשאתה לא לוקח סיכונים, אתה מפקיד וממש מפקיד את ישראל לחישובים שיעשו אחרים. אתה מפקיד – כשאתה לא יוזם ולא בודק פתרונות עתידיים הכרוכים, כמובן, במחיר. הרי לכל הסכם שלום יהיה מחיר כבד. כאשר התגבש הסכם השלום עם מצרים, מוטה גור, הרמטכ"ל דאז, היה משוכנע שמדובר בתרגיל ההונאה הגדול ביותר שאי-פעם נעשה; והנה לבסוף נחתם ההסכם, וסיני פונתה עד הסנטימטר האחרון. אם אתה לא יוזם, או לא מצטרף ליוזמה – אתה מפקיד את המדינה לידיים של יזמים אחרים, ואולי הם יקלקלו, כשהם יחליטו איזה סיכונים הם מוכנים לקחת.

עמיעוז (עמי) סגים – אחריות, כישלונות והצלחות

גוף או ארגון שמחליט לא לקחת סיכונים מחושבים יסתכן הרבה יותר מגופים שמנסים, מעזים ולוקחים סיכונים מחושבים. אין ספק שלא מעט מן המקרים שגופים לקחו סיכון עסקי, או אחר, התברר כנסיין לא מוצלח, אולם הנזק בגינם הוא פחות מהנזק שנגרם לגופים שאינם יוזמים ואינם לוקחים סיכונים מחושבים.

במגזר הציבורי, כשלוקחים סיכונים – לעתים לא רואים את התוצאות, לא בקדנציה של ראש הממשלה הזה ולא בוז שאחרי, אלא רק באופן; ואז אומרים: הוא לקח סיכון, ואנחנו עכשיו משלמים את המחיר.

כמנהלים, בוודאי כשמדובר בחברות ציבוריות – כל סיכון שנלקח נמדד מיד ומפורסם בציבור, ואי אפשר להתחמק ולגלגל את האחריות, ואז מבינים שלקחת סיכון לא נכון או מיותר פוגעת באיזושהי צורה בארגון שאתה מנהל. מניסיוני, גם בצבא וגם במגזר העסקי, יש הרבה מצבים של לקחת סיכונים מיותרים, שבדיעבד עלו ביוקר.

יש שלושה תחומים שמסכנים אותנו. 1. הימורים. 2. רגולציה. 3. טכנולוגיה. הימורים גומרים אותך מהר, רגולציה גומרת אותך בייסורים, וטכנולוגיה גומרת אותך סופית. מדוע? משום שאם אתה מחליט לא להשקיע בטכנולוגיה מתקדמת, יש לך ארגון שחי היטב. אתה אומר לעצמך אני רוצה לשמר אותו בלי להעלות הוצאות והשקעות, אין לי בעיית פחת, ואני יכול לחיות עוד שלוש שנים ככה ולהציג רווח תפעולי יפה; ואז אתה מוצא את עצמך כעבור ארבע שנים בפשיטת רגל בגלל שלא השקעת ב-R&D, כשכל המתחרים

וחשוב לזכור שבשנת 2002 – כשהיוזמה עלתה – אירן לא היוותה איום על מדינות ערב. היום אירן מהווה איום על מדינות ערב בסדרי גודל שאינם נופלים מהאיום על ישראל. אם תשאלו את המצרים והסעודים, הם יאמרו שהאיום האירני עליהם אף גדול יותר. בין היתר, גם בגלל יכולת ההתגוננות הבעייתית יותר אצלם.

יוזמת השלום הערבית לא מקבלת כל יחס מצד ישראל. אני אמרתי לראש הממשלה שהעובדה שאנחנו לא שמים על השולחן שום תוכנית רצינית, שום כיוון רציני – ואגב, לו אנחנו היינו שמים את יוזמת השלום של הערבים בעברית, הם היו מטאטאים אותה ולא משאירים פירור אחד. העובדה שלא הונחה על השולחן שום תוכנית מצדנו, וישראל לא עשתה שום מהלך בשנים האחרונות לכיוון השלום, ולצערי – גם לא בממשלה שאני הייתי שר בה, וגם לא בממשלה הנוכחית – אז אנחנו מוצאים את עצמנו נאבקים במשפטים שקשורים בהתנחלויות. איש לא צריך ללמד אותנו מה זה לפרק התנחלויות. לפני ארבע שנים הורדנו כמעט 10,000 איש מ-20 יישובים, שהיו, אגב, חוקיים.

יוזמת השלום הערבית עוסקת גם בסכסוך הישראלי-פלסטיני, גם באפשרות לפתור את בעיית עזה על-ידי המדינות הערביות, במצב שבו הרשות לא מסוגלת לפתור את בעייתה. אם התערבות כזו לא תקרה – במקרה או במאוחר ישראל תצטרך להתמודד עם עזה שוב בכוח, עיינו ערך "חומת מגן". היתרון של היוזמה הערבית הוא שהיא מסוגלת לתת פתרונות לבעיות עם סוריה ועם לבנון, למרות הבעייתיות של המציאות הלבנונית.

לקחת סיכונים בתנאים האלה בהקשר ליוזמת השלום הערבית – מעסיקה אותי רבות, כי, לדעתי, חייבים להתמודד עם הסיכונים מול אי-הוודאות. איך עדנה (ד"ר פשר) נוהגת לומר: "מסוכן להיות בעולם שבו לא מסתכנים", וכפרפראזה על-כך אני אומר ש"מסכן מי שחי בעולם שבו לא מסתכנים", ובאותה לוגיקה: מסוכן להיות מסכן.

נשיא המדינה, שמעון פרס, מקפיד לומר שיש שני סוגי דגים ששוחים עם הזרם ורק סוג אחד של דגים ששוחה נגד הזרם. עם הזרם שוחים גם דגים חיים וגם דגים מתים. נגד הזרם שוחים רק דגים חיים.

אם אנחנו נמשיך במדיניות שבה אחד עורך דיון שבו הוא מחפש מוצא לבעיה, והשני עוסק בחיפוש של מוצא מהדיון; אם נמשיך במדיניות שבה

מה הם אומרים על ניהול סיכונים

■ **דני מריאן** - "כל מנהל מקבל הרבה מאוד החלטות במשך הקדנציה שלו ועוסק בגדול בלקיחת סיכונים, אבל בתרבות המקומית אין הבנה מספקת של נושא ניהול סיכונים. בזה, לדעתי, צריך להתמקד. אנחנו כמנהלים לא למדנו אף פעם את הנושא. יש ידע בעולם. במדינת ישראל - עדיין לא. אף פעם לא פנו אלי ושאלו אותי כמה סיכונים לקחת! אנחנו לא שם, וגם המדינה לא שם".

■ **רוני דיין** - "ניהול סיכונים הוא מרכיב בניהול חדשנות. אני מאמין שאם אתה יודע מה התהליכים שאתה רוצה להנהיג, בזכות תהליכים חדשניים אתה תגיע למחנות חדשים. חייבים למצוא שיטות ותהליכים חדשים לניהול חדשנות. הנושא הזה מדובר מאוד, אבל מוכר פחות. מהי הסביבה המייצרת חדשנות? מהי ההתייחסות האנושית הנכונה לניהול חדשנות? אילו סיכונים כדאי לקחת בניהול חדשנות? למשל, האם נכון לנהל קניבליזם של הקיים לטובת החדש?".

■ **אמיר זיו אב** - "ניתן לפתח מודלים מסודרים לניהול סיכונים. יש אפשרות לכמת סיכונים. כשירים טיל חץ ביטוי, יש סיכון שהוא יטעה בניווט וינחת במרכז תל-אביב. זה יכול לקרות. אבל לדברים מורכבים יש פתרונות ומתודולוגיות סדורות. פער האיכות בינינו לבין אויבינו הולך ומצטמצם. הזמן פועל לרעתנו, ולכן הכרחי להסתכן וללכת על אופציה של תהליך שלום".

■ **צביקה אורן** - "נטילת סיכונים היא לא מטרה, אלא אמצעי. המטרה היא לממש את הסיכויים שבגללם החלטנו לקחת סיכונים. אנחנו צריכים לקחת סיכונים רק כשהם שווים לסיכויים. אחרי שלקחנו סיכונים, צריך להכיר אותם ולמזער אותם".

■ **שמחה סיגן** - "אני רוצה לקשור ניהול סיכונים לניהול ידע. אני חושב שהטכנולוגיה היא פורצת הדרך החשובה ביותר, למשל: טלמדיסין - רפואה מרחוק, שאמורה לצמצם את מספר המיטות בבתי חולים ולהעביר את החולה הביתה לטיפול באמצעות בקרה מרחוק. יש לזה משמעות אדירה. ניהול ידע פה הוא כלי מרכזי, ולכן לניהול סיכונים יש קשר בלתי נפרד לניהול ידע. להבין מה שיותר דברים הקורים בזמן אמיתי".

■ **מיכה דנציגר** - "הסיכון הכי גדול שיש לנו הוא הסיכון הפוליטי. כל החדשנות ומרכזי הידע שבנועם לא יעזרו אם לא יהיה פה שלום. צריך למקד את הדיון בשאלה איך עושים שלום בתנאי אי דאוד? קשה לי להבין איך כל-כך הרבה אנשים חכמים לא הגיעו לזה עד היום! זה הורג אותי!".

■ **שוף שמר** - "בקרנות הון סיכון, 95% מהפרויקטים נכשלים. אנשים נטלו סיכון. מישוה דחף אותם, ובסוף זה נכשל. לכן הן קרנות הון סיכון. אם ניקח את יחסינו עם הערבים, הסיכון שבהחלטה יכול להיות קיומי. יש דוגמאות מההיסטוריה של עמים שנכחדו, או דעו. בנושא העסקי, אולי התברר תנברק ובעלי המניות יפסידו, אבל זה הכל. מה עושים ברפואה - ניסוי קליני. אם בחיים היה ניתן לעשות ניסוי קליני, אפשר היה לנסות כמה אלטרנטיבות ולראות בסוף מה כדאי".

■ **ישי זותן** - "לקחת החלטה שלא מצליחה זה חלק מתהליך ניהול סיכונים. הבעיה היא שלעיתים אנשים מקבלים החלטות בלי לדעת כלום אודות מושא ההחלטה שלהם, ואני שואל את מי בוחרים להיות המחליט".

■ **אורי נאמן** - "הממשלה צריכה להביא מוצר שמקרא שלום ובטחון. היא לא מסוגלת לקבל החלטה, כי טרם החלטנו על מה אנחנו מוכנים לוותר. העם עדיין לא גיבש קונצנזוס פנימי לגבי סוריה, למשל".

גורעות של המלחמה והשוואה, אולי הגרועה ביותר, שבה נספו רוב יהודי פולין - משם ההורים שלי עלו ארצה בשנות ה-30 כחלוצים.

אני מספרת לכם על-כך כי אני רואה קשר בין המלחמה ההיא לבין ניהול סיכונים. בשנים האחרונות אני עוסקת רבות באיתור הזדמנויות ומיצוי, ואני חושבת שמי ששרד את השואה והסתכן כשהעולם היה מסוכן, מבין בניהול סיכונים. מי שקפץ מרכבת, התחבא במרתף, הפקיד ילד אצל גויה - ניהול בעצם סיכונים. כי מי שלא הסתכן, ולמשל לא קפץ מהרכבת - הדרך שלו הייתה די ברורה. הכי מסוכן בעולם מסוכן זה לא להסתכן, והטעות הכי גדולה היא להחמיץ הזדמנויות. ■

שלך רצו קדימה והשאירו אותך מאחור עם טכנולוגיה מיושנת וארגון לא רלוונטי.

לא לקחת סיכונים, משום שאמרת למה לי להשקיע בטכנולוגיה חדשה כשהכול עובד כמו שצריך. לכן אתה אומר: אתה מסתכן בכך שלא לקחת סיכון. מי שלא משקיע בסיכון, מסתכן יותר ממי שלוקח סיכונים ורץ קדימה. אני נותן את הדוגמה הזו, כי אני שומע בהרבה ארגונים את המשפט: שמע, עכשיו זמן קשה ואנחנו לא משקיעים.

אני לא יכול להגיד שאני חף מטעויות. כמנהל, אתה נדרש כל יום לקחת החלטות וגם, כמובן, סיכונים. אבל כמנהל, מוטלת עליך אחריות לקחת סיכונים. בואו ניקח אפילו את האזרח הפשוט, שאומר: אני לא לוקח סיכונים אלא קונה פק"מים ולוקח ריבית של בנק ישראל. מספיק שהמרד עלה פי שניים מהריבית, ועם כל הרצון שלו להיות סולידי - הוא הפסיד כסף. אתה רוצה להיות סולידי ובסוף אתה נדפק.

בכל ארגון ובכל חברה חייבים לראות לאן השוק הולך ולנסות להיות חדשניים ולנצל הזדמנויות. אני החלטתי לפני שנתיים שאני הולך אל התחום האקולוגי ולתחום המים. אחרי שעזבתי את תפקידי כמנ"ל גרנית הכרמל החלטתי להשקיע באופן עצמאי בתחום הידוק, באותם מקומות שמעריכים ורוצים את התחום האקולוגי.

המקומות הם לא מדינת ישראל. המדינה מדברת הרבה על אקולוגיה, אבל לא עושה. לדוגמה, רק הפגיעה בכינרת מאשיבות היתר היא עצומה; זה פוגע בכל האזור באופן כל-כך חמור שזה כמעט לא ניתן לטיפול. אני החלטתי ללכת למזרח אירופה.

לפני שנה, כשהמשבר היה בעיצומו, אמרו לי: אתה לא רואה שהמשבר בעיצומו? איך תקבל כסף ואיך תקים פרויקט? דווקא בנקודת הזמן הזו כשכולם מתחפרים בעמדות, זה הזמן לבוא ולקבל זיכיונות ולקבל החלטות להקים פרויקטים. זה נראה לא הגיוני, כאילו הולכים להתאבד ולקבל זיכיונות והלוואות בזמן כל-כך קשה; אבל היום כשאתה עם זיכיונות, והמדינות האלו רוצות להצטרף לגוש האירופי, וזה מחייב אותן לעמוד בתקנים. ואתה רואה שלקחת הסיכון בזמן המאוד מורכב הזה השתלמה. היום, כשרואים סימני התאוששות, כולם באים ואומרים: אהה, יש לך פרויקטים!

אני מוכרח לומר שללא לקחת סיכונים - אף ארגון לא יכול להגיע לשום מקום. מאידך, התשלום עבור הסיכון צריך להיות ברמה כזו שגם אם מעדת, אתה לא מביא את החברה למצב של אל-חזור. יש לך יכולת פיננסית או כלכלית להתרומם מהמשבר וללכת קדימה. אני לא מכיר עסק שלא עבר משברים ולא לוקח סיכונים, אבל השאלה בסופו של דבר היא: האם רמת הסיכון שלקחת עלולה לעלות לארגון בפשיטת רגל.

ד"ר ענדה פשר - הקשר שבין השואה לניהול סיכונים

בגלל שאנחנו חיים בתקופה קשה, הרבה אנשים נכנסים לשיטוק. זה מתחיל ברמה הלאומית. למשל, כמו שאבי (דיכטר) אמר, יש יוזמת שלום בלתי רגילה שבקושי מדברים עליה בארץ.

במישור העסקי, מנהלים רבים, חלקם בכירים, אומרים - כשמדברים איתם על התחדשות, צמיחה והזדמנויות - שהם בהמתנה. כששואלים למה הם בהמתנה, הם עונים שהם מחכים שהמציאות תתבהר. להבנת, המציאות לא תתבהר והיא רק תהפוך למורכבת יותר, ולכן צריך להחליט איך לנצל הזדמנויות ולצמוח גם בתחומים העסקיים.

במימד האישי, היות שמעט מזמני אני נמצאת גם באקדמיה, אני פוגשת אנשים צעירים. רובם הגדול משרדים פסימיות, שהם כנראה שומעים אותה בבית. הם מאוד מודאגים והם לא יודעים מה יעשו אחרי שיסיימו את הלימודים באוניברסיטה. הם יותר מדי מודאגים ופחות מדי מחפשים איך למצוא הזדמנויות.

אני ילידת 1942, ואת העוצמה של להיות ילידת השנה הזו הבנתי כשעשיתי טיול שורשים בפולין. שם שנת הלידה שלי זעקה אלי מכל הקירות ומכל המקומות הנוראיים שבהם ביקרנו, ועיקלתי שגולדתי באחת השנים הכי