



עמיתים יקרים, לפניכם סקירה מהירה נוספת של אחד מספרי הניהול החדשים והמבוקשים בארץ ובעולם ולצידה קישורים להרצאות וידיאו קצרות, אתרים, מאמרים וחומרים נוספים בנושאי הספר. הפעם, לשם שינוי, סקירה מיוחדת של ספר הזוכה להצלחה רבה אך עדיין לא תורגם לעברית, המתמקד בתפיסה הניהולית ובכלים פרקטיים המסייעים ליצירת **צמיחה עסקית מתמשכת**. שימו לב למדור "חדשים על המדף" המציג 6 ספרי ניהול חדשים נוספים שהופיעו לאחרונה וכן למפגשי **BookReport** המאפשרים הכרות עם מיטב ספרי הניהול - אצלכם בארגון.

קריאה מהנה ומועילה, וחג אביב שמח, עידן בכור

Scaling Up

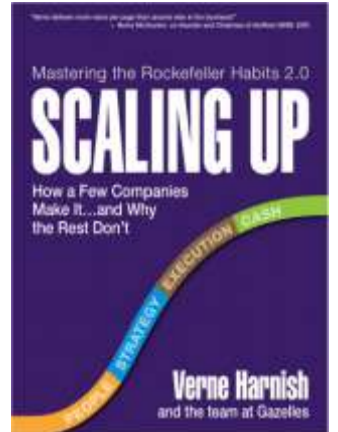
How a few companies make it... and why the rest don't



Verne Harnish and the team at Gazelles

וורן הרניש הינו מייסד ומנכ"ל חברת הייעוץ האסטרטגי **Gazelles** הפועלת כיום ב-6 מדינות ברחבי העולם ומלווה אלפי מנהלים בארגונים עסקיים השואפים לעצב וליישם תהליכי צמיחה מואצים. ייסד וניהל בעבר את Entrepreneur's Organization (EO) והנחה שורה של תכניות פיתוח מנהלים ויקרתיות ב-MIT. [מידע נוסף כאן](#)

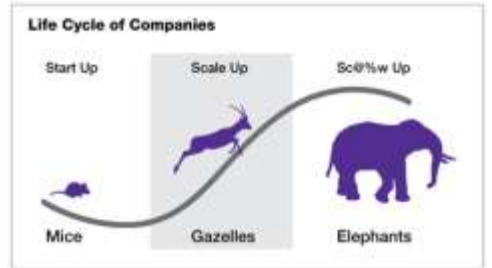
ספריו הקודמים: [Mastering the Rockefeller Habits](#) ו-[The Greatest Business Decisions of All Times](#)



בקיצור נמרץ: בשנת 2002 פרסם הרניש את הספר Mastering the Rockefeller Habits אשר זכה להצלחה רבה בזכות הכלים התכליתיים אותם הוא מציע לקוראיו, ובראשם "אסטרטגיה בעמוד אחד" ([One-Page Strategic Plan](#)). ספר חדש זה, אשר יצא לאור בשנת 2014 וזוכה להצלחה רבה, הינו לדבריו של הרניש "המשך מעודכן ומורחב" לספרו הקודם, ובא לתת מענה עדכני ומפורט יותר ליזמים ומנהלים השואפים להוביל את עסקיהם לצמיחה מואצת במציאות הנוכחית - אשר הופכת לדינמית, מורכבת ומאתגרת יותר ויותר מיום ליום.

המהלך הקלאסי: מתחילים < מאיצים < ונופלים...

את מהלך חייהן האופייני של רוב החברות העסקיות מחלק **וורן הרניש** לשלוש תקופות עיקריות (האיור מתוך הספר): **מעכברוני** סטארט-אפ קטנים ורעבים הן הופכות ל**איילות** זריזות המזנקות בהצלחה מסלע לסלע, עד שהן משמינות והופכות ל**פילים** כבדים ואיטיים, או נקנות ונטמעות בתוך חברות ענק תוך שהן מאבדות את רוח היזמות והחדשנות, הופכות לאיטיות ומגושמות ומאבדות את חיוניותן ואת מקומן כמובילות שוק, ולעיתים רבות גם את רווחיותן...



מודל הפעולה אותו מציע הספר שואף לזהות חברות יוצאות דופן, כמו **אפל** ו**סטארבקס**, אשר חרגו ממעגל אופייני זה והצליחו לשמור לאורך זמן על חיוניותן ולחזק את מקומן כמובילות שוק, לנתח את תהליכי ההחלטה והדגשים הניהוליים אשר הובילו להצלחה זו, ולהציע תפיסות, שיטות עבודה וכלים פרקטיים אשר יאפשרו לחברות נוספות "לשכפל" הצלחה זו על-ידי מיקוד ב-3 תחומים עיקריים:

- צמצום של כ-80% בזמן בו עוסקת ההנהלה הבכירה בניהול השוטף (Operational activities) של החברה.
- מיקוד המאמץ הניהולי בפעילויות מול השוק (Market-facing activities), בשונה מניהול "פנימי".
- רתימת כלל העובדים לפעילות "ביצועית" ותכליתית, הממוקדת במימוש התוצאות (Execution).

מדדי הצלחה ברורים ומאתגרים

יישום מוצלח של התפיסות והכלים אמור לבוא לידי ביטוי ב-4 מדדים עסקיים מרכזיים:

- הכפלה (לפחות) של תזרים המזומנים של החברה, לעומת הקיים.
- השגת רווחיות גבוהה פי 3 מהממוצע המקובל בענף.
- העלאת שווי החברה ודירוגה ביחס למתחרים בענף.
- שביעות הרצון של כל "בעלי העניין" – עובדים, לקוחות ובעלי מניות – והנאתם מתהליך הצמיחה.

שלושה תחומים מקשים על חברות ליישם גישה שאפתנית זו:

- העדר מנהיגות – קושי בפיתוח מנהלים מתוך הארגון אשר יוכלו לתת מענה מנהיגותי מתאים לאתגרים הארגוניים.
- העדר תשתית "ברת צמיחה" (Scalable infrastructure) – מבנה פיזי וארגוני, תהליכי החלטה גמישים ומהירים, וכן כלים לתקשורת פנים-ארגונית הנדרשת לתיקשור נכון של תהליכי הצמיחה.
- התמודדות עם הקצב המואץ – קושי לחזות ולהיערך ללחצים הפנימיים והחיצוניים הנוצרים בתהליכי הצמיחה.

4 היסודות החיוניים לניהול התהליך

כדי להצליח בהטמעת הצמיחה המואצת ולשמר אותה לאורך זמן נדרשים כלים ניהוליים עדכניים ב-4 תחומים:

- א. ניהול אנשים** - בדומה להורות יש ליצור חוקים ברורים, לחזור עליהם שוב ושוב ולפעול בנחישות בהתאמה אליהם. כמו כן יש לעצב ולבסס בהתמדה את ערכי היסוד המהווים את הבסיס לכל פעילויות הארגון.
- ב. עיצוב אסטרטגיה** - בדומה לתפיסה של חוקר הניהול **גארי האמל (Gary Hamel)**, על האסטרטגיה החדשה לענות בו זמנית על שני קריטריונים: להיות בעלת ערך מוחשי עבור הלקוחות, וליצור בידול מובהק מול המתחרים.
- ג. ניהול תכליתי (Execution)** – המושתת על קביעה ברורה של סדרי עדיפויות (מעטים ככל הניתן), איסוף שיטתי ויום-יומי של נתונים כמותיים ואיכותיים כבסיס לתהליכי קבלת החלטות, ויצירת שגרה ברורה ויציבה של מפגשי ניהול (יומיים, שבועיים חודשיים וכו') – שגרות עבודה המאפשרות שיתוף של מירב אנשי הארגון בהחלטות ובתוצאות.
- ד. ניהול כספים** – כסף הוא אחד הדברים החשובים ביותר בארגון. כל החלטה יש לבחון תוך תשומת לב להשפעתה על תזרים המזומנים, על היקפי המחזור ועל הרווחיות הכוללת, כפי שהוגדרו על-פי יעדי הארגון. כאמור, מושתת הספר כולו על 4 פרקים מרכזיים בהם מוצגים בפירוט האתגרים, שיטות הניהול והכלים הפרקטיים המסייעים להצלחה מתמשכת בכל אחד מארבעה יסודות חיוניים אלה.

מסגרת הפעולה: הכי פשוט שאפשר, ולא פחות מזה...

פיתוח כלי ניהול חדשים דורש איזון נכון בין התחכום לבין פשטות הפעלה, בדומה לאמרה המיוחסת לאלברט איינשטיין לפיה "כל דבר צריך להיות פשוט ככל הניתן, אבל לא פחות מזה..."

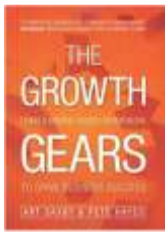
על בסיס מדדי ההצלחה הנדרשים, האתגרים ו-4 יסודות התהליך המוזכרים מעלה, פיתחו אנשי Gazelles מסגרת פעולה בעלת 4 מרכיבים, המתחילים כולם באות **D**, ולפיכך מכונה על-ידם **4D Framework** (ראו גם קישור מטה)

- Driver** - מרכיבי אימון, למידה, תחומי סמכות ואחריות, טכנולוגיה תומכת.
- Demands** - איזון בין שביעות הרצון של כל בעלי העניין לבין פרודוקטיביות התהליך.
- Disciplines** - הגדרת סדרי עדיפות, נתונים כמותיים ואיכותיים, מפגשי ניהול.
- Decisions** - השאלות הנכונות ביחס לכל אחד מ-4 היסודות החיוניים לצמיחה.

הצעד הבא: 5 נושאים לטיפול עכשיו

את הספר חותם פרק קצר ובו חמש מטלות אשר יסייעו למנהלים וליועציהם להתניע את התהליך בארגון:

- ✓ שיתוף מירב המנהלים והעובדים בתפיסה, ברעיונות ובתכנים המופיעים בספר.
- ✓ יצירת מפגש שבועי של מספר מנהלים בכירים לשיחה חופשית בנושאים החשובים לארגון.
- ✓ קביעת יעד ארגוני "מאתגר אך אפשרי" לרבעון הקרוב – להמחשת הכוונה וביסוס תחושת ההצלחה.
- ✓ "בוקר טוב" – מפגשים קצרים של 5 עד 15 דקות לעדכונים ויישור קו מהיר בתחילת או סוף יום העבודה.
- ✓ קביעת מועד למפגש אסטרטגיה רבעוני, הפצה, איסוף וניתוח השאלונים ודפי העבודה המפורטים בפרקי הספר.



The Growth Gears
[ספר חדש נוסף המציע מסגרת עבודה, מודלים, תפיסות ניהול וכלים מעשיים להשגת צמיחה עסקית מתמשכת](#)



אתר הספר
[פירוט נוסף של תכני הספר ומגוון רחב של דוגמאות, שאלונים וכלים פרקטיים המיועדים לסייע ליישום מהיר של התפיסה](#)

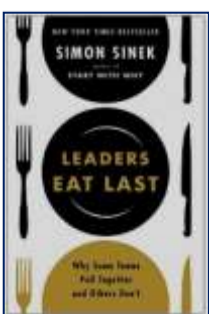


חברת עבודה
[קובץ PDF \(20 עמודים\) הכולל 20 כלים מהירים המסייעים לאבחון מצב החברה, עיצוב היעדים וניהול השלבים ליישום](#)

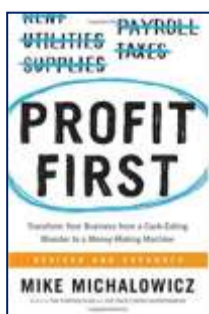


וידיאו 8:21 דקות
[וורן הרניש מצגת 7 דוגמאות של החלטות דרמטיות אשר תרמו להצלחתן המתמשכת של חברות כמו וולמארט, אפל פורד, סמסונג וחברות נוספות](#)

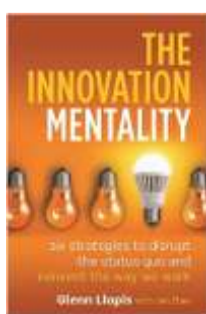
חדשים על המדף: ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה בישראל ובעולם



[Leaders Eat Last](#)
[Simon Sinek](#)



[Profit First](#)
[Mike Michalowicz](#)



[Innovation Mentality](#)
[Glenn Llopis](#)



[נוכחות](#)
[איימי קאדי](#)



[פריצת גבולות](#)
[אלון אולמן](#)



[תן וקח](#)
[אדם גרנט](#)

BookReport | מפגשים מיוחדים להכרות עם מיטב ספרי הניהול - אצלכם בארגון



מפגש קצר וממוקד האפשר לכם לערוך הכרות מהירה ותכליתית עם הרעיונות המרכזיים של אחד מספרי הניהול החדשים (לפי בחירתכם) כשהיא מלווה במצגת דינמית ואיכותית המשלבת סרטוני וידיאו ושפע דוגמאות רלוונטיות להמחשה ויישום של תכני הספר. מומלץ במיוחד למפגשי מנהלים בכל הרמות, צוותי שיווק ומכירות, צוותי מש"א, ועוד... לתיאום ולמידע נוסף: 04.8312264, 054.4534227, idan@managingbythebook.com, בתמונה: הכרות עם הספר **גריט** במפגש אנשי אגף בנקאות קמעונאית של בנק הפועלים.