

הצגתו של מילאס - פניו כמנהלים - כל אימאן  
ניסיון - כל אימאן - פניו כמנהלים - כל אימאן  
סימולטני - פניו כמנהלים - כל אימאן

אנחנו נמצאים במצב משברי, תפקידנו כמנהלים להתכונן לכל מצב, גם חיובי וגם משברי, כמו טייס שמצטייד בטייס אוטומטי אבל מכין את עצמו באימוניו לכל תקלה וגם למצב חרום.

ברור שהמצב הנוכחי לו נצפה, לא בתרגילי בתי הספר למינהל עסקים ולא בהכנות לתפקידי ניהול.

אולם היתרון של המנהל המיומן הוא לנסות לאבחן את המצב מסביב ולפעול.

אנו המנהלים פועלים מתוך כמה זירות:  
ניסיון של שברים קודמים בעשור האחרון;  
ניסיון להבין מה קורה מסביב כאשר כל יום לומדים על אסון חדש גדול יותר מזה של אתמול.

המנהל צריך לפעול בתנאים של נחיתת חרום של מטוס או רופא שנתקל בחולה בקריסת מערכות - שלב ראשון לייצב את הגוף, לדאוג שהלב יפעל ובדרך אולי הוא מזניח איברים אחרים של הגוף.

הרשו לי לדבר על ניסיוני בתפקידי עד לאמצע שנת 2007 כ- CEO של חברת האחזקות הגדולה בישראל, חברה לישראל העוסקת בדשנים וכימיקלים, ספנות, בתי זיקוק וסמיקונדקטור.

קודם כל - דאגתי לא להיות ממונף מעבר לרמה מסוימת כדי שתמיד נוכל לשרת את החוב ולהחזיק רזרבות למימון השקעות חדשות.

ענה - המלאכה הראשונה והמרכזית היתה לעסוק בתזרים המזומנים. קודם כל להנזיל השקעות שונות גם כדי למנוע הפסדים וגם כדי להצטייד במזומנים לתקופות קשות, ולהדמניויות טובות.

ברור שזה לא הזמן להחלטות גדולות של העתיד. זה הזמן לקבל החלטות נכונות וזהירות על ההווה. לשמור על הקיים להיות מוכנים להישאר בתמונה ולא לאבד שווקים ולקוחות לשמור על הכסף מצד אחד ולהיות ערים לבטחונות.

צריך לשכוח מהיעדים הישנים ולהציב יעדים חדשים שאולי יהיו שונים מיום ליום - להכין תוכנית מגירה לתרחישים חמורים, יחד עם זאת צריך להגדיר את היעדים המרכזיים שבהם לא פוגעים למען העתיד.

זו הזדמנות להתייעל ולהוריד משקל לחסל עסקים ופעילויות שלא תורמות למאמץ העיקרי.

יחד עם זה - צריך לשמור גם על המוראל וגם על אנשי המפתח והעובדים הטובים והחשובים. זו גם המחויבות שלנו לאלה שתרמו כל הזמן. חשוב לשתף באופן מתמיד את חברי הדירקטוריון, את ההנהלה, את המשקיעים. הבנקים בבעיות, בדרכיו לפתרון, יותר מכל דרוש קונצנזוס.

בחברות ציבוריות הדבר הרבה יותר קשה בייחוד בישראל:  
העיתונות והאנליסטים מתחרים בנייתוח ובעיקר בביקורת וצריך לא להזניח את  
החזית הזו.  
הבעיה הגדולה היא שקשה להם להבין את הדוחות בגלל תקנות חדשות ואימוץ  
IFRS לדוגמא חברת נדלן, חברת דלק.

יש שינויים רבים בכללים ואתה רץ כל הזמן להשוות את הנתונים ולהסביר. יש  
כללי דיווח חדשים, במצב הזה המנכ"ל הוא כמו מנצח שאיננו שולט בכלים - כי  
מפעם לפעם מכניסים לו כלים חדשים, הוא צריך לשנות את התווים ובסוף גם  
לנהל חברה.

אם לסכם:-  
תפקיד המנכ"ל להיות מסוגל לנווט ולהפעיל בו זמנית את ההנהלה  
והדירקטוריון בשינויים תוך כדי תנועה והתוצאה היום :-

- הישרדות;
- ייצוב;
- הכנה לתקופה הבאה;
- ניצול הזדמנויות.

מי שיצליח להתגבר על הנהר הסוער ולעבור אותו ולהיות מוכן לזינוק בצד  
השני של הנהר כשהוא מצוייד היטב במשקפת מתאימה, באמצעים הדרושים,  
בראייה הנכונה, בצוות המתאים, במידע על הסביבה ויכולת לחזות, יגיע ליעדו.

אין לחלום על לחזור ל- 2006/7.

צריך להנמיך ציפיות ולראות כבסיס את 2004 לאחר היציאה מהמיתון הקודם.

#### על המשבר בישראל

המשבר נובע מ:-  
אג"חים שהושקעו בארצות שלישיות;  
פגיעה ביצוא והיי טק בשל המשבר במערב;  
השקעות של גופים ישראלים במוסדות בחו"ל כמו ליהמן, בנקים וכו' וההפסד  
מהם.  
למעט זאת הכלכלה איתנה, הבנקים יציבים ואיתנים.

#### הקשר לקהילה

מי הקהילה שלי:  
בעלי מניות בישראל ובעולם;  
בעלי שליטה;  
עובדים ומנהלים והקהילה שלהם באזורי הפעילות;  
ציבור המשקיעים - שוק ההון IR, מוסדיים וכו';  
תקשורת כלכלית;  
גורמי שלטון ורגולציה.

## הדילמות שלי כמנהל

ניהלתי חברת אחזקות פרטית של החברה ובעלי מניותיה (שקף).

עסקנו בנושאים ריאליים.

סרבתי לגייס כסף באג"חים להשקעה ב- NONE COR ולכן החברה לא נמצאת במצב של חוב בעייתי.

האתגר היום :

השווקים - ביקוש למוצרים

שוק ההון

דילמות - האם לנצל את המצב ולהשקיע בצמיחה עתידית - למשל הידרו קרקר או להיות בבונקר ולשרוד את התקופה הקשה בשל חוסר ודאות?

לפטר עובדים כדי להתייעל או לשמר עובדים טובים ולמצוא דרכים אחרות להתייעלות - השיקול הוא כלכלי, ערכי ואתי.