

# נסיכי השפל

מנהלי בתי השקעות מובילים מדברים על האתגרים הניהוליים בתקופה של שוק יורד: כיצד מתמודדים עם לקוחות שרואים את נכסיהם מתכווצים, עובדים שחוששים לעתידם התעסוקתי, ועם מתחרים שמשווקים חצאי אמיתות / ענת כהן, עמ' 18

מהפכת  
הגישור יוצאת  
לדרך: ממחר  
יחויבו בעלי דין  
להשתתף בישיבות  
קדם-גישור  
**דיוחשבור**  
עמ' 13



(צילומים: משה שי, אבשלום ששוני ותמר מצפי)



# "האמת מתגלה כהווייה"

הכסף הגדול, השוק ההפכך, התחרות החריפה, האמוציות והיצרים של הלקוחות ושל העובדים, הם רק חלק מהגורמים שיוצרים את האתגרים הניהוליים הייחודיים למנהלי בתי השקעות. איך מניעים ומשמרים עובדים בשוק בהאטה? איך מוצאים את האיזון שבין מתן אוטונומיה מקצועית לעובד לבין מניעת טעויות קריטיות? איך עוצרים לקוחות מהסבת נזקים לעצמם? ואיך משווקים במרחב עסקי שבו המתחרים אורזים את הנתונים קצת אחרת? שמעון אלקבץ, דני ברק, גלעד אלטשולר ומיכאל תבור משיבים / ענת כהן

# גמישה מאוד"

שיווק במרחב עסקי שבו המתחרים אורזים את הנתונים קצת אחרת

מיכאל תבור, מנכ"ל דייווידנד בית השקעות



**האתגר:** "בשוק ההשקעות האמת מתגלה כהווייה גמישה מאוד. קל מאוד להציג תצאי אמיתות, תשואות מתקופות לא רלבנטיות, ובקיצוד - לעבר את הנתונים בצורה שנוחה לך לשיווק. מטאפורה מתאימה לכך היא הסיפור על האצנים האמריקני הרוסי, שרצו לבדש בתחרות שבטופה הפסיד הרוסי לאמריקני. בעיתון הרוסי התפרסם ביום שלמחרת כי האצן הרוסי הגיע למקום השני המכובד, האמריקני למקום אחד לפני הסוף. כשלקוחות פוטנציאליים מגיעים אליך ושוחחים בפניך פרסומים של מתחרים, אתה אוטומטית מוצא את עצמך בעמדת מגננה, ובשיווק זהו העמדה הכי גרועה להתחיל ממנה, שכן אוטומטית אתה נתפש כמתרץ. במילים אחרות, מאוד לא פשוט להתחרות עם היצרניות המתחכמות של משרדי הפרסום, המסדרת את הנתונים בצורה שנוחה להם אבל לא תמיד עולה בקנה אחד עם האמת השלמה".

**הגורמים:** "דאגים יצא לנו לראות נתונים על ניתוחים רפואיים מיותרים? משום מה אנחנו לא כליך מרגישים בנוכחותם של רייווחים כאלה, על אף שמסתבר כי בארה"ב ובאיטליה לפחות 70% מן הניתוחים שהתבצעו התגלו כריעבד כמיותרים. או אם בדיני נפשות חלות הסתרות כאלה, מה לנו כי ג'ון על הפעלתן במרחב של ריני ממונות? למרות שהיו בתי השקעות שקיבלו בעבר גופות וקנסות במקרים חריגים של הישגים של תשואות לא מדויקים, הרי שכולם שורדים יפה ורומה שהרשע הכללי בתחום זה לא מפרע להם להתקדם במהירות לפסגה. במידה מסוימת חל כאן גם המרכיב של 'התנהגות עור', כולם נוהגים כך ולאף אחד לא משתלם להישאר מאחור. מה גם שהם לא ממש חוטאים בפרסום שקרים של ממש, אלא רק בהצגת אמת חלקית או סלקטיבית".

**הפתרון שלי:** "איני מאמין בקיצודי רדך, ולא אכפת לי להגיע יותר לאט למטרות שהצבתי. אני גם מחויב ברעה שמוטב לוותר על לקוחות, מאשר להכניס את עצמי לסחרור של תחרות בלתי סבירה כיוון שזה יחסוך מאיתנו 'כאבי ראש' בעתיד. אם לקוח מגיע אליי ושוחח בפני נתונים בלתי סבירים שהתפרסמו אצל המתחרים, ואני מזהה שאותו לקוח הוא ברישוי או מיישדו 'You can reason with him', הרי שאנסה לספק לו את ההסברים ולשטוח בפניו את הריגול שמאחורי הפרסומים. אם לא, אני עושה מעין 'שטף לוס' ומותר על לקוחות מסוימים מראש".

## עצירת לקוחות מהסבת נזקים לעצמם

גלעד אלטשולר, מנכ"ל בית ההשקעות שחם אלטשולר



**האתגר:** "האמירה 'חלקו תמיד צורף' לא תופסת במגרש המשחקים של עולם ההשקעות. במצבי קיצוד, כשהשוק נוסק או צונח חזק מאוד, אתה מגלה שלקוחות מסוימים עומרים להסב לעצמם נזקים כלכליים, גם מפאת חוסר ידע מקצועי וגם כיוון שנקודות ההשוואה שלהם אינן מדויקות. כמנהל בית ההשקעות אתה יוצב בפני אתגר מתמיד לעצור אותם מללכת



מס, בגלל זה הם מגיעים אלינו", מסביר אחד המנהלים. גם ניהול עובדי בתי ההשקעות מתגלה כמלאכת מחשבת. אותן אמוציות ויצרים אינם נגלתם הבלעדית של הלקוחות, במיוחד כשמי דובר בעובדים (שמרביתם נמנים עם בני דור Y) הנתונים תחת סד מתמיד של לחצים, שעלול לעתים להוציא תחת ידם תבשיל שהקריה, לא משנה עד כמה התאמצו להכינו. איך בכל זאת מנהלים בית השקעות מצליח? ארבעה מנהלים עתירי ניסיון מספרים על האתגרים הניהוליים האופייניים לענף, על הגורמים להם ועל דרכי ההתמודדות שפיתחו עם הניסיון שצברו במהלך השנים.

## מציאת האיזון בין מתן אוטונומיה מקצועית לעובד למניעת טעויות קריטיות

דני ברק, מנכ"ל לידר שוקי הון

**כשעובדים מחזיקים במניות, קונפליקטים על בסיס מקצועי אינם בבחינת משחק כוחות. השאיפה של העובד תהיה להגיע להחלטה מקצועית**

בשוק ההון יש לך לפעמים חדמנות אחת להצליח ומאוד קריטי לצמצם את הטעויות של עובריך, במיוחד כשמדובר בכסף של אחרים (לקוחות). טעות אחת קטנה של עובד עלולה לעתים להכתיב מוניטין שבנית במשך שנים ארוכות, ולפעמים ערכה של הפגיעה עולה עשרות מונים על ההפסד הכספי בפועל. בנוסף, אנו עובדים רדך קבע תחת אור הורקורים של התקשורת והלקוחות, ואתה מוצא את עצמך משחק שחמט אינסופי, כשכל מהלך עלול להתחזר כקריטי. למרות שכולם יודעים שמדובר בשוק תזויתי ולא צפוי, ושהדברים לא תלויים רק בך, זה עדיין נתפש כבלתי לגטימי בעליל שתלמד שיעורים עם שכר הלימוד' של הלקוחות".

**הפתרון שלי:** "הזוכמה במוערי טעויות מקצועיות של עובדים היא במניעה שלהן מראש, עליידי הגנת שאלות קשות. במקום לומר לעובד בצורה ישירה והתכת ש'גנה כיוון אתה טועה', יהיה הרבה יותר נכון לנתח איתו יחד את המצב, לשחק אותו בלבטים, לשאול שאלות ולערב משתתפים נוספים בניון. רדך התחקיר המשותף צפה אל העובר ההחלטה המדויקת יותר. הוא גם מקבל את המסר החשוב, שלאף אחד אין מנוספול על הזוכמה ושרוב ההחלטות המוצלחות ביותר הן פרי של עברת צוות. אמצעי נוסף הוא לשחק את כל העובדים במניית החברה, משהו שהנהגתי בלידך. כשעובדים מחזיקים במניות החברה הם אוטומטית חשים שותפים, ואו קונפליקטים על בסיס מקצועי כבר אינם בבחינת משחק כוחות של 'אנחנו ואתם'. השאיפה של העובד תהיה להגיע להחלטה מקצועית שמשרתת את האינטרס של כולם".



**האתגר:** "אחד האתגרים המרתקים ביותר הוא איך מקנים לעובד אוטונומיה לקבלת החלטות באופן עצמאי תוך מוערי הטעויות המקצועיות. שכן, הגורם המרכזי שמבדל בית השקעות ומקנה לו יתרון תחרותי אמיתי, הוא צוות העובדים המקצועי שלו, הריבה יותר מאשר הנכסים או הטכנולוגיה. מלבד אחר, כמנהל, אתה רוצה לתת לעובדים שלך להתפתח ולהתמחות מקצועית ולקבלת החלטות עצמאיות; ומנגד, אתה חייב ללמד אותם לשחק פעולה עם כיווני מחשבה אחרים, לפעמים מנוגדים לשלהם. אם אתה, למשל, מבחין שהעובד שלך עומד בפני עשיית טעות מקצועית, קיים פיתוי גדול לעצור אותו על המקום ולומר, 'אתה שוגה. תעשה מה שאני אומר לך'. גישה זאת כמוכן מסרסת את העובד ומכרסמת בביטחון המקצועי שלו, הרבר והאחרון שאתה מחפשי".

**הגורמים:** "אירודאות היא קושי מובנה במקצוע שלנו. כסוג הפעילות שלנו

## הנעת עובדים ושימורם בימים בהם השוק עובר מהפכים וזעזועים