

החזון - להוביל את שוק האופטיקה

מנכ"ל "שמיר אופטיקה", יגן משה, מסביר כיצד הוא עושה שימוש ביכולות שרכש כשחקן כדי להעביר מסרים לעובדים, אילו ערכים ספג מבית אבא ואמא ומדוע הוא פועל לשפר את חוויית הלקוח ואינו מסתפק רק ביתרון הטכנולוגי של החברה

סוף לבנון



מבנה החברה בקיבוץ שמיר | צילום: שמיר אופטיקה

סגנון ניהול: "יש לי הרבה אמתיה עסקית ואני מאוד רגיש לנושאים כמו צורת העבודה, תרבות העבודה, תנאים וכלים. אני דוגל בנתינת חופש עבודה גבוה למועסקים ולכן יכול לנהל מסינגפור 30 סניפים. עם זאת, אני תובעני מאוד בעמידה בזמנים וביעדים. אני נותן לעובדים את הכלים לבצע ומצפה לביצועים גבוהים. את המסקנות שלי אני לא גוזר על-פי רושם או תחושות, אלא על-פי נתונים. חלק מכלי הניהול שלי זה היכולת להעביר מסרים ולהסביר בדבריי ובי תנועות גופי את רצוני. זה נובע מעברי כשחקן תיאטרון בצעירותי. מי יודע, אולי אחזור לשחק מתישהו, כשיהיה לי פעם זמן".

עבודה מהבית: "בחברה כמו שלנו זה מתחלק למי שיכול לעבוד מהבית ולמי שאין לו שום דרך כזאת. הרי ייצור לא יכול להיעשות מהבית. לכן, עובדי הייצור מגיעים למפעל, שם אנחנו מקפידים היטב על כל כללי הזהירות המתבקשים. עובדי מנהלה יכולים לעבוד מהבית, אך יש למצוא את האיוון בין עבודה מרחוק לעבודה במשרה, שנחוצה כדי לשמר את החיבור המיוחד בין העובדים".

להוביל ולהגדיר דרך

העובדים מלמדים אותי: "כל הזמן אני רואה את האמונה בדרך בקרב עובדי החברה ולומד מכך הרבה. גם כשיש קשיים מרגישים שנעבור אותם ונמשיך קדימה. העובדים מלמדים אותי כמה חשובה מערכת היחסים וכמה יש לשמור עליה. הציפיה היא שגם אם אני מנכ"ל תובעני - שגם אהיה מנכ"ל חברי. אני מאמין שהעובדים רואים בי מנהל שיש לו דרך אסטרטגית ברורה מאוד, מישהו שיכול להתאים עצמו לסביבה, אבל גם להוביל ולהגדיר דרך. כשהם יוצאים לעבודה ברור להם מה מצופה מהם".

על הצלחה וערכים: "אני מאמין שחלק ניכר ממה שמסייע לי להצליח הוא החינוך של הוריי. הערכים שהקנו לי והעצות שנתנו לי מובילים אותי בכל יום ומספקים לי חווק. 'תחשוב על הוולת כאילו הוא אתה', 'המשך להיות צנוע גם כשאתה מצליח', 'כשיש קיר תלמד לעקוף אותו ולא להיכנס בו', 'תן כבוד לעבר ותצליח גם בעתיד, כי אם לא תסתכל אחורה ותלמד ממה שהיה - לא תשכיל לעבור נכון יותר בפעם הבאה'. אלה היו משפטי המפתח. לכן גם כשעברתי במי קומות אחרים הסתכלתי מה עשו קודמיי ואיך התמודדו עם סוגיות ולא מיהרתי להכריז שאני יודע יותר טוב ולכן בהכרח אעשה את זה אחרת".

חברה שנולדה בקיבוץ: "שמיר אופטיקה" נוסדה בקיבוץ שמיר וכולנו יודעים מה זה הקיבוצים של שנות ה-70: מקום משפחתי ומחבק ששם דגש על השיתוף פיות. הרנ"א הזה השתרש גם בקרב עובדי החברה. אפילו כיום, כשהארגון כולל 2,500 עובדים הפרוסים על פני 30 מדינות - להערכת רוב העובדים, לפחות אלו שבדרג הביניים, יודעים הרבה מאוד אחר על השני. כשאנחנו מגייסים, ההתאמה למסגרת עם תחושה קהילתית היא מהדברים שאנחנו מחפשים אצל המועמדים, כולל בסניפים שלנו רחבי העולם. במקומות כמו סינגפור, תאילנד והודו יותר קשה למצוא אנשים בראש הזה מאשר בישראל, אבל גם שם אנחנו מצליחים בכך".

שוק האופטיקה: "זהו שוק שקיים יותר ממאתיים שנה ובכל זאת הוא שוק דינאמי שמתפתח ומשתנה במהירות. החידושים הטכנולוגיים מגיעים כל הזמן וגם לשינויי האופנה יש השפעה עליו. החוזה שלנו ב'שמיר אופטיקה' היא ההקפדה להיות כל הזמן בחוד החנית של הקירמה. זהו גם שוק שחשוב להיות בו את השטח, להבין את חוויית הלקוח ולדאוג שהיא תהיה כמה שיותר טובה. מגיפת הקורונה, על הבידוד החברתי וחוסר התנועה שהביאה איתה, מקשה על כך. פתאום אנשי מכירות לא יכולים להגיע לנקודות מכירה והפצה והמנכ"ל, כלומר אני, לא יכול להסתובב בעולם ולראות מה קורה. הניתוק הזה מהשטח בעייתי מאוד ועשינו את ההתאמות הנדרשות כדי למוער את הנזק ככל הניתן".

חזון: "ב'שמיר אופטיקה' אנחנו נוהגים לעבוד עם תוכניות רב-שנתיות. החזון לתקופת הקורונה וגם לתקופה שתבוא אחריה הוא להיות מותג בולט עוד יותר בשוק שלנו ולשפר את חוויית הלקוח. מבחינתנו, הלקוח הוא לא רק האדם שקונה עדשות מתוצרתנו, אלא גם האופטיקאי שמתאים לו אותן. אנחנו רוצים לעזור לו מול צרכן הקצה ולוודא שיש לו את כל הידע והכלים הדרושים כדי לבצע את ההתאמה והמכירה. התחום שלנו מאוד טכנולוגי ואני מרגיש שרוב הדגש הושם על הפן הזה ופחות על חוויית הצרכן הסופי. לשם אני מכוון ורוצה להגיע".

לנהל מסינגפור 30 סניפים

החיים בסינגפור: "סינגפור היא Hub חזק לעולם ולכן יש בה מטות רבים של חברות בינ"ל. חוקי הגנת הטכנולוגיה בה ברורים והמיסים לחברות ולמוע"סקים נמוכים - מה שמביא אליה תאגידים ועובדים מכל העולם. סינגפור נתנה נוק-אאוט להונג-קונג והשתלטה על הנישה של מקומות אטרקטיביים לחברות טכנולוגיות עולמיות. העובדה שזו מדינה שמקפידה כל-כך על חוקים, כללים ואפילו ניקיון - היא משהו שצריך להתרגל אליו אחרי חיים בישראל. זו מדינה שנבנתה על יסודות ברורים וההקפדה על החוק לא מגיעה מפחד אלא מכבוד הדדי. בניגוד לסטריאוטיפ, זה לא שיש בסינגפור אכיפה נוקשה על כל דבר קטן, אלא שהאזרחים אוכפים את הכללים מתוך כבוד אחד לשני ולסביבה. נמנעים מללכלך לא בגלל השוטר, אלא בגלל שכך היא התרבות וההווייה. התוצאה היא גם תרבות עם ביטחון אישי גבוה, דבר שחשוב לכל מי שמציעים לו רילוקיישן למקום חדש. אפשר לגרל פה משפחה וילדים בביטחון, גם אם לפעמים זה קצת קשה כי מדובר במקום קטן שאין כל-כך לאיפה לצאת לטייל בו. עד הקורונה אמנם ישבתי עם משפחתי בסינגפור, אבל רוב הזמן הסתובבתי בעולם במסגרת תפקידי. בשבעת החודשים האחרונים אני נייח, מה שלא קרה לי 17 שנה. אני רואה איך בגלל הניתוק המשפחתי מספר הזרים כאן הלך וירד בחודשים האחרונים, אבל מאמין שכשתנועת המטוסים תחזור לסדרה סינגפור שוב תהיה בולטת".



יגן משה - במה אישית

גיל ומוצב משפחתי: בן 51, נשוי+3.
השכלה: תואר ראשון בראיית חשבון, תואר שני במשפט ומינהל עסקים.
תפקיד: מנכ"ל שמיר אופטיקה.
מס' עובדים: 2,500.
ניסיון ניהולי: תפקידים ניהוליים רבים בקבוצת שמיר אופטיקה ב-17 השנים האחרונות. לפני כן סמנכ"ל כספים בקר מסק, מנהל ביקורת בארנסט אנד יאנג.
דמות היסטורית שהיית רוצה לפגוש: "הייתי רוצה לשבת לשיחה עם רודר בן-גוריון ולשמוע ממנו סקירה עם פרספי קטיבה על מה שעשה וכיצד. להבין מה הוא עבר ולדעת אם יש דברים שהיה עושה אחרת".

"מבחינתנו, הלקוח הוא לא רק האדם שקונה עדשות מתוצרתנו, אלא גם האופטיקאי שמתאים לו אותן. אנחנו רוצים לעזור לו מול צרכן הקצה ולוודא שיש לו את כל הידע והכלים הדרושים כדי לבצע את ההתאמה והמכירה"