



המרכז האקדמי פרס

# עבודה בקורס יסודות הניהול

## שיכון ובינוי

### שאלה 1

כך וקאהן פיתחו את מאפייני המערכות הפתוחות, בגישת המערכות הפתוחות יש תשעה מאפיינים. לפניכם ארבעה מאפיינים שבחרנו להתמקד בהם:

#### א. תשומות:

כת אדם – שיכון ובינוי מעסיקה כ-1312 עובדים בישראל וברחבי העולם. בנוסף, מועסקים ע"י חברות מקומיות במדינות הפעילות מחוץ לישראל כ- 11261 עובדי ביצוע ומנהלה מקומיים. בעקבות קליטת עובדים לתפעול פרויקט מעונות הסטודנטים בתל אביב, והרחבה בקבוצת SBI (תחום ייזום נדל"ן בחול) נקלטו כ-50 עובדים חדשים לחברה. החברה מעניקה לעובדיה הטבות ותנאי העסקה טובים, תכניות תגמולים, הכשרת ופיתוח עובדים. החסרונות המורגשים הם שפוטנציאל ההעסקה של תושבי ישראל הולך וקטן בענפים אלו, ובמקביל לאור הגידול בביקוש לעובדים חלה עליה בשכר. בנוסף לזה ישנו קושי למדינה בגיוס כמות העובדים הזרים שאישרה בשל ההסכמים שנקבעו.

חומרי גלם – חומרי הגלם בהם משתמשת החברה ובעיקר דלק, ביטומן, צמנט וברזל מחירים וכמותם מושפעת מגורמים חיצוניים רבים. ובשנים האחרונות חלה עלייה מתמדת במחירים של חומרים אלו. במרבית ההסכמים של החברה קיימים מנגנונים להתמודדות עם עליית המחירים, אך גם אלו לא תמיד מצליחים להקיף ולפצות את החברה בגין ההתייקרות כולה. וחוזים אלו לא כוללים סעיפים אשר מגדירים פיצוי כספי להתייקרויות הנ"ל.

המצב ביטחוני - כלכלי בישראל ובענף הבניה – למצב הביטחוני בארץ ישנה השפעה מאוד חזקה על המצב הכלכלי המקומי. כל שינוי משפיע ישירות על הכלכלה והמשק וכתוצאה מכך גם על ענף הנדל"ן (אם מבחינת זמינות כח אדם, או בביקוש). לחברה פעילות מאוד משמעותית בישראל בתחום הנדל"ן. לכן מושפעת החברה משינויים כלכליים בארץ כגון: שינוי במדד המחירים לצרכן, בשיעורי הריבית, בביקוש והיצע לנדל"ן, במשכנתאות. החיסרון הגדול שכל תזוזה ושינוי במדדים משפיע מאוד על החברה ופעילותה ויכול לגרום להפסדים גדולים.

המצב הכלכלי בעולם ושינויים בשערי חוץ – כמחצית מהכנסות החברה הינן במטבע זר. לפיכך כל שינוי משפיע על רווחי החברה. בנוסף החברה מייבאת חומרי גלם מחו"ל, משלמת שכר לעובדים הזרים ובעלת תשומות הצמודות במלואן או בחלקן למט"ח וכל תנודה משפיעה על הרווחים. לחברת "שיכון ובינוי" יש פעילות עסקית בכ-20 מדינות ברחבי העולם (באפריקה, אירופה, ומרכז אירופה), שינויים בשערי המט"ח במדינות אלו ושינויים במצבן הכלכלי משפיעים על החברה ישירות.

### ב. תפוקות –

שיכון ובינוי היא קבוצה בינלאומית שפעילותה מתפרשת על פני כ- 20 מדינות ביבשות שונות. הקבוצה פועלת באמצעות חברות-בת בישראל ובעולם בתחומים כגון: תשתיות, יזמות נדל"ן, מים, אנרגיה מתחדשת וזכיינות – בעיקר בפרויקטים רחבי היקף. האסטרטגיה העסקית של החברה מנוהלת תוך שילוב של שיקולים כלכליים, חברתיים וסביבתיים. ולכן פועלת הקבוצה לקידום חקיקה בנושאים סביבתיים ולקידום המודעות לנושאים אלה בקרב הציבור.

### ג. בידול –

קבוצת שיכון ובינוי כוללת בתוכה שבע תת-חברות שכל אחת עוסקת בתחום אחר (שיכון ובינוי זכיינות, שיכון ובינוי SBI AG, סולל בונה תשתיות, שיכון ובינוי יזמות נדל"ן וחוו"ל, שיכון ובינוי נדל"ן, שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת ושיכון ובינוי מים). גם בתוך תתי החברות קיים בידול כשלכל חברה יש מחלקות שונות וכל מחלקה מתעסקת בתחום אחר. לדוגמא, בחברת "סולל בונה תשתיות" יש מנכ"ל ותחתיו שישה תחומי אחריות שונים שמחולקים לשש מחלקות שונות – מטה, מפעלים, צמנטכל, EPC, כבישים ובניה. לכל מחלקה תחום עיסוק שונה והמחלקות לא יכולות להחליף אחת את השנייה. במצבים מסוימים בעיקר בצמצום מצב זה בעייתית כי לא ניתן לאחד בין התחומים השונים.

ד. משוב שלילי \ מתקן – מדי שנה מפרסמת החברה את דו"ח קיימות והאחריות התאגידית, זאת בכדי לספק שקיפות לבעלי העניין בחברה. ולקדם דיאלוג שקוף. לכן החברה מזמינה את קוראי הדוח ובעלי העניין להגיב על הדו"ח למנהל האחריות התאגידית בקבוצה אשר אחראי על תחום המשוב. בנוסף מפרסמת החברה חדשות ועדכונים, מבצעת שיחות ועידה ומפרסמת דו"חות כספיים.