

סיטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 50 יולי 1995 המחיר 42 ש"ח כולל מע"מ



zion درן

נו את האמון שנייתנו בנו עד קצחות זמנים הדרוך של מורי הפקולטה, מעו-
לים לא קרה שהדיקנים - הפרופסורים ניב אחיטוב וישראל צאנג - דחו
את בקשותינו לטייע, ועל כך נתונה להם תודתנו.

נוולדנו לפני יותר מאربع שנים, ביוזמתה של קבוצת יוצאים לא-
גונים בראשותה של ד"ר עדנה פשר. לפני שלושה חודשים רכש היומון
לענינינו כלכלת טלארף את מחזית הבעלות. כיוון שהעתונות הישראלית
לית שקופה במשבר, אשר אחת מסיבותיו היא השפעתם המהארת של
אינטרסים הבעלים על תוכנים, חוביינו לשבח את התנהוגותם של בעלי
שטוטט: רק פעמיים ספורות ניסו להשפיע
על תוכנים בעיתון. אני לא מרבה לחלוק
לهم מחזאות לבב ירים לבכם, אבל הפעם
מותה.

השותפות עם טלארף נותרת בידי המער-
חת אמצעים נוספים לפיתוח כתבת-העת.
מעתה נסתיע במאגר העיתונאים של היור-
מן ובאמצעי ההפקה שעומדים לרשותו.
שני חסודות שאיבחנו בעצמו, הם נידי-
תם של מאמרם על-אודות מקרי- מבחן
(case studies) ונדרותם של סקרים מושא-
הניהול. בתחום זה ובכמה תחומיים אחרים
נכלה ונתחזק.

רבים וטובים ליין את סטוטט כיברת
דרך ופנו לדריכים אחרים. ציריך התייחס להו-
רות לכולם, אך מפתץ קוצר המצע אסתפק
באחדים. רוביק רוזנטל היה עורך הראשון
של כתבת-העת, ורוב קשי הפריצה נפלו על
שכמו. ירושו, אמנון לבב, הפיח בו רוח חדשה, בני בירגר שימוש בתפה-
קייד המו"ל, ובין השאר אנו חביבים לו את חזותו היפה של עתוננו. יהו-
דה טיקוצקי שימש כמנהל העיתון ודאג ללחמנו בתקופות לא קלות,
מבין שותפיינו שאינם חברי מערכת מן המניין, אציין את אורה סטר,
המרצה והיועצת הארגונית, שסייעת לנו ללא הרף. זו ההודנות להו-
רות לה.

אנחנו צולחים את קו החמישים בתגובה רכה, משוכנעים בחשיבות-
נו ובworthiness ביכולתנו להשתפר. אני מודה לך ראיינו הנאמנים, אשר יש
מהם המקיימים עימנו קשר קבוע, נזופים בנו תוכיפות ומשבחים אותנו
נדירות. כך ציריך להיות.

ל פניכם הגילון ה-50. בלי תופים ומחלות הוא התגנב בעקבות
הגילון שקדם לו, ועד שהחנו כי אנו על סיפו של חג, כמעט חלף
המנון את החישוב על בסיס שבע בשיטת החישוב העשרונית, צרייכים
הינו לחגוג כמו הבבלים הקדמוניים, ואוי היה דוקא הוצאה הגילון
ה-49 סיבה למסיבה, מפני ש-49 הוא הריבוע המכוסף של מספר שבע.
אבל ככה זה ואינו מוגן. תחילת אנחנו מרכיבים על המזיאות סדר
שדרירותי, ואחר-כך אנחנו משעבדים את רוחנו לסדר שיצרנו. חמישים,
כך נקבע לפני המון שניים, הוא "יובל" וו-

בל הוא ציון דרך, שלונו אנתנו מצוים
לחנות ולהרהר.

למן הופעתו, שאף שטוטט היה כתוב-
העת החשוב ביותר לענייני ניהול. קרב
הוזכ בגובה רב, אולם לא תמיד הספיק לנו
חמצן ראותינו, ולפעמים השבנו על התשוק-
הבקורת המפגש בין הארץ לשמיים. למשל,
בטעות הנחנו כי אמרם למקד את מבטינו
אודות ניהול, יש להרטיב ב"סגןון חיים".
פלירטנו עם מושג הסטוטוס, בהניחנו
של מנהלים יש טעם אופנתי ויקר, המבדיל
אתם משאר בני תמותה. די מהר למדנו
לדעת, שם יש משחו המיחיד מנהלים, אין
זה טעם אלא דוחק זמני. לרובם אין ראש
לסימלי מעמד, ותמורה הכסף שהם משלדי-
שים לקופת המוניים שלנו, רצונם לקרוא

מאמרם טובים, מעוררים, פותחים ראש ולא מייגעים מדי, על אודות
ניהול. השאלה השכיחה ביותר שבאה לנו נתקלים בניסיונותינו לגיביס
מנויים היא, "מה יצא לי מזה?".

הלוואי שהיתה לנו תשובה פשוטה. כלומר, יכולנו לשלווף מהשרול
כמה תשוכות שננו, אבל בלופים קלילים מנוגדים למהותנו. שטוטט
מסרב לספק מתחכמים להצלחה, זו לתארטיקנים שאינם מתחכמים
ולמומחים נטולי-ספקות. כל שאחנו יכולים לעשות הוא להציג רעיון
נות, העשויים להפרות את אלה מהנסיון הנהיג שמייחדים מזמנם
לחשיבה שהיא לאו דווקא קונקרטית. תוכפות מתגללה שחשיבות עקיפין
مطلטلت את המוח יותר מהדרך ישירה. צברנו ראיות למכביר שאכן
כך הדבר: קוראים לא מעתים כתבו לנו והודיעו, כי שטוטט נטע במו'

חם מהשבות שהתגלגלו במעשים.
כאשר הגיעו ירホנו למחזית שנה חייו, זיכינו בחסותו של בית-
הספר לניהול באוניברסיטה תל-אביב. ראיינו בכך הבעת אמון וניצול-



תמונה ביניום

zion/drn

כמה יעד חדש
יצרתם השבוע?
בעמ' 11



התמקדו בלקוח
ולא ב מוצר
בעמ' 19



מנהלים עולם
בעמ' 28

מי מסתיר את שכרו? - מי יודע על משכורתך,ומי משתף אותך במשכורתו? באילו ענפים העובדים מרצוים ממשכורתם, ובאיזה לא? כמה מרווחיהם מעל 6050 ש"ח לחודש, וכמה פחות? סקר החדש של סטטוס, שנערך על-ידי מכון אסטרטגיה - מחקרי שוק מקובצת הארץ, בחן שאלות הקשורות לשכרם של עובדים בענפים ובתפקידים שונים, בשלוש הערים הגדולות.

כמה ירע חדש ייצרתם השבוע? - בסוף חודש Mai השנה נערך כנס ביחסות סטטוס הרן בתפיסת ההון האינטלקטואלי. בכנס הרצו שני אורחים מוחץ-לאזרן: לייף אודינסון - מנהל מחלקה הון אינטלקטואלי בחברת סקנדיה השוודית, ובטי צוקר - חוקרת בכירה במכון GDI בששויז. להלן עיקרי רצאותו של אודוננסון, ותגובהיהם של מנהלים בכירים במשק הישראלי, שהשתתפו בכנס.

11 שיטות ניהול ענת ליברל

איש שיווק - היכן אתה ממוקם? - מהו השכר הנהוג בתחום עיסוקך? האם אתה מתוגמל נמוך יותר מהברך, או שמא זכית בשכר נדייב למדייב? אלו הן שאלות שטטרידות רביים, ואולם אין מקבלות מענה ודאי. בגילוין זה אנו פותחים מדור, שיציג **סולמות-שכר** של מנהלים מתחומי עיסוק שונים. הפעם בחרנו להציג שכרם של אנשי שיווק.

16 סולמות霜 אוורה הולן

התמקדו בלקוח ולא ב מוצר - המטרה של השקעת משאבים בהציג מוצר או שירות חדש לאיש המכירות, היא להזכירם למכירתם. השאלה היא באיזו גישת השרה יש לבחר, כדי להבטיח שאנשי המכירות ישיגו את יעדיו הכספיות והרווחים שנקבעו על-ידי ההנהלה הבכירה. הוודג'ון אומר, כי הגישה הנפוצה, שמדגישה תוכנות של המוצר אשר הופכות אותו לעדיף על-פני מתחריו, היא כולנית ובלתי-יעילה, והוא מעידיפ גישה שמתמקדת בצרכי הלוקוט.

19 שיווק ומכירות ביל הוודג'ון

רפומה בשוקי ההון של יוון, ענף החקלאות הפיני תשוש, פרות קדושות נשחתות בברזיל, האם תיישם צՐפת תחריר לפי פעילות?

28 מנהלים עולם

טפסון הירוחון לחשיבה ניהולית



gilun 50 - חגורות היובל

27 אין זה עובד באמות

חמשה שם
אחד
על יוממות טובות של
פוליטיקאים
יעחק טישלו

4 מכתבים/תגובה

תגובה למאמרו של
דן הרמן
חנן גולן

56 אין זה עובד באמות

חמשה שם
אחד
על יוממות טובות של
פוליטיקאים
יעחק טישלו

העיסוק בגישת ההון האינטלקטואלי בגלילו-נوت שטוטס האחרוניים, ובסקירת הכנסת שנערכה לאחרונה (ר', עמ' 11), מעלה שאלת

הקשרורה למידת הצלחה של הגישה. מדידתו של ידע אינה דבר חדש. מדי יום אנשים נבחנים מבחני קבלה למקומות עליון, לאוניברסיטאות ואיפילו לכיתות א' בכית ספר יוקרטים. אנחנו מצוים להפגינו בשעת-מבחן, ולהפנימו בעיתות שגרה, פן

משחו יריגש לא נוכן בנסיבות. גם ה"עדין" שלנו - הבהיר-תעשייתי, מכונה עדין המומחים, עידן של אלה אשר חוזקם בא מהיותם הבלעדית בידע.

לכן, אם תנא לחשכלתו של רעיון חדש הקשור בהסכתה של הסביבה החברתית לקבלה, ובהלך רוח מטאימים, אפשר לנבא שתהיה לו תפוצה מהירה. אולם במקרה שלנו, כדי שהרעין יצא לפועל, יש לקבל את הסכמתו של אחד המוסדות השמרניים ביותר בסביבה העיסוקית - רואי החשבון. אין כאן הכוונה לכנות את בעלי המקצוע כשרניים, אלא לטעון שהדוחות שהם מייצרים צריכים להיות בנויים ממדדים שיש עליהם הסכמה מירבית. האם אפשרי לכמת ידע בתחום אחת, כך שהמחדרה תקבל נתון זה וננתן אמת? המודדים החשובנאים מהווים שפה מסוימת בעולם העסקים, ובעולם זה אין סבלנות רבה למफכות, כמו זו שמצויעים לנו המצדדים בגישת ההון האינטלקטואלי.

לכן, החדרתה של השיטה צריכה להישנות באותו מקום בלתי אפשרי - בדוחות החשבונות, ולקלב באמצעותם השר של אובייקטיביות וייצוגיות אמיתי של נכס החברה.

בעמ' 34 מוגש לקוראים תקציר של מאמר מכתב העת THE OECD OBSERVER שעניינו סק בהתרחבותה של התופעה לארגוני שוויון.

ולבסוף, והוא גילוין היובל של סטטוס, אנחנו מרגשים היגיינים עם צאתו. בחודש ספטמבר נזמין את מבני הירוחון לנס היובל. פרטימים יבואו בהמשך. ברצוננו להודות למנויים שהגיעו לבנס שטוטס ח'י הראשון, שנערכך לפני כשבוע, ומוצאים לבואם של מנויים נוספים בכנסים הבאים.

ענת ליברל

מנהלים עולם - כתבי עת

מה מדריך את אנדי גרוב? - Fortune

האם משתלם להמשיך להעסק אנשי מכירות ותיקים? Marketing Management

האם הטבות לצרכנים יוצרות נאמנות? Harvard Business Review

השקעה בהון אגוזי - The OECD Observer



מלחמות המים
בעמ' 38

מעצת המערכת: פרופ' ניב אחיטוב,
ד"ר רפי אלדור, אהרן אלפרן,
עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל ברובץ,
דן ביבר, יעקב בן-דוד, ד"ר מינה
סוסטמן, צבי כסא, חנן לוייה,
פרופ' צאבו נוימן, סבר פלוצקר,
פרופ' דב פקלמן, ד"ר עדנה פשר,
אפרים רינר, ד"ר יהודית ריכטר,
חי שלח, ד"ר עמנואל שרון

עורך הראשי: יורן לנדרן
עורכת: ענת ליבלע

בשביתוף הפקולטה לניהול,
אוניברסיטת תל אביב

מנהל: מירי נוה

עיצוב ועיצוב גופית: רותי קנטור
עריכה: שרון ליאור, שרה צפרוני
הגחות והפקה: ליאן פנחס
תרגום: רותי גוטר

משתתפים: ד"ר מירן אפשטיין, חנן
גולן, ביל הוגדאן, אורנה הולין, גורاء
ליין, יצחק טישלר, יוני נוקד, יעקב
סנין, אורנה סתר, דור פולס, יעקב
פישר, צבי ציקליק

איור וצלום: עמוס אלנובגן, ג'udit
אשר, גרשיה בלוג, תמן נמנוב, ירמי⁺
פינקון, מריה פרידמן, קובי קלמנוביץ'

זכירות מערכת: סימונה שמואל
זכירות ומוניטין: מיכאל אבן, עינת
אייליס

מחלקה מדועות: ציונה הלפרט
מנהל מכרות: צ אלה רזובינשטיין
шибוק: ועפע אורייל, רונה בסוקה,
שיה טריבר

מערכת, מנויים ומודעות:
סמסום, הרצל 101
טל אביב 66555 6666

כתובת למכתבים:
סטטוס, ת.ד. 5301
טל אביב 61053

טלפונים: 03-5181341 (רב קוו)
03-5181348

గופייקה: רותם מלר, ענת פרידמן,
חנה בר-מאיר – סטודיו רותי קנטור

לוחות והדפסה: דפוס קל
כרכיה: כריכית אהרון

מו"ל: אחיעד בע"מ
מו"ל: דורון אפרהט

מחיה מני שנתי: 423 ש"ח + מע"מ
גילון בודד: 42 ש"ח (כולל מע"מ)
מחלקה מנויים: 03-5181341

כל הזכויות שמורות
המודעות על אחריות המפרסם בלבד
ISBN-965-340-006-1

מלחמות המים - המערכת הפרטומית בין חברות המים המינרליים מתמקדת לאחרונה בתדמית ובבעיטה של המוצרים. איקות המותגים ועלותם נשארו זהות, וכך על הפרסומאים לגייס את הדמיון והיצירתיות כדי להביא להערכה של מוצר מסוים. צערירים, טבעי, פעילות גופנית וצבעוניות הם שם המשקק, והמודרך שמצוג באופן מושך יותר הוא השמcker יותר.

פרסום דור פולס

38



הלם המחשב
בעמ' 41

עיצוב ועיצוב גופית: רותי קנטור
עריכה: שרון ליאור, שרה צפרוני
הגחות והפקה: ליאן פנחס
תרגום: רותי גוטר

משאבי אגוז יוני נוקד

41

הלם המחשב - כל ניסיון לשינוי אירוגני נתקל בהתנגדות מצד אלה שהושכים מגעיה באינטראקטיבם שלהם. המחשוב, עוצמו, והASFריווות שגלומות בשארו זהות, וכן על הפרסומאים לגייס את הדמיון וההתנגדות לכיניסן של מערכות ממוחשבות. עכשו כבר ברוחו: **שיתוף-פעולה** מצד העובדים הוא חיוני להצלחת השינוי בשיטת העבודה.

פיתוח מוצרים גיורא לוי

48

חיזוי ופיתוח יודי תיירות - בתעשייה התיירותית מתפתח תפקיד חדש: מנהל מוצר. בעל התפקיד צרי לחזות אטריות תיירות חדשים ולפתחם. שני מודלים עיקריים מציעים דרך לאיתור מוצר תיירות, והם נמצאים היום במרכזו של ויכוח. על יכולת החיזוי של התפתחות יודי תיירות.

דיבוק צבי ציקליק

52

עסק בסיכון גבוה - ניסן בליך, עומד בראש חברת ההפקות תלמידה, אחראי לכמה מתכניות הדגל של ציביני העוזץ השני: "шибוי חי", אופרת הסבון "זהב של שוטים" ותכנית הילדים "בוקר של כיף". לציבור ציקליק, שהוא מנהל והבעלים של חברת-בנייה, הוא מספר אך עושים את זה. המפגש בין השניים, שבאים מעולמות תוכן שונות, הדוגש את הדומה שבניהול.

פסיכולוגיה תעסוקתית יעקב סיני

58

הכהנה למדברים פסיכולוגיים - תעשיית הכהנה לבחינות מיוון לעובודה או לאוניברסיטה פורחת. האם המכונים משפרים את סיוכי הקבלה שלו? האם הם משפרים את יכולות הלימודיות והמקצועיות? כמה שאלות ונקודות למחשבה על אופני הכהנה של הנבדקים.

טלפון: 03-5181341 (רב קוו)

fax: 03-5181348

כתובת למכתבים:
סטטוס, ת.ד. 5301
טל אביב 61053

גופייקה: רותם מלר, ענת פרידמן,
חנה בר-מאיר – סטודיו רותי קנטור

לוחות והדפסה: דפוס קל
כרכיה: כריכית אהרון

מו"ל: אחיעד בע"מ
מו"ל: דורון אפרהט

מחיה מני שנתי: 423 ש"ח + מע"מ
גילון בודד: 42 ש"ח (כולל מע"מ)
מחלקה מנויים: 03-5181341

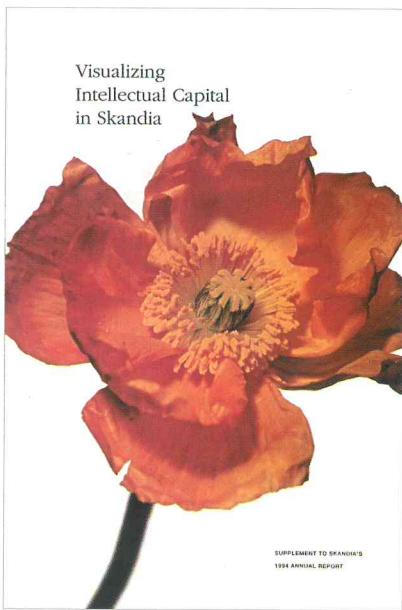
כל הזכויות שמורות
המודעות על אחריות המפרסם בלבד
ISBN-965-340-006-1

64 ספרים	62 בריאות	60 להיות עשר
איך לעשות הון באוטוסטרדת הميدע?	הרופא הנחמד שהרס לי את הבריאות ל. קנטר ו. סיגל	בניהול אסטרטגי העבר והעתיד קורה בשוק העבודה זכטמצמת? מה באמת יעקב פישר
מוחי מני שנתי: 423 ש"ח + מע"מ גילון בודד: 42 ש"ח (כולל מע"מ) מחלקה מנויים: 03-5181341	על מה מסתמכים הצרכ- נים של שירותי הבריאות מוזמן בזמן אמרת - אות, כשם בחורים שיוך באינטראקט ובשירותי המידע ד"ר מירן אפשטיין	
	הקרב על האינטרנט אורוה סטרו	



כמה ידע חדש

כלכלת ידע - ניהול נכסיו הכספיים של הארגון



בסוף חודש מאי השנה נערך כנס בחסות סטטוס הדן בתפיסת ההון האינטלקטואלי. בכנס הרוץ שני אורי חיים מחוץ-ארץ: לייף אדינסון – מנהל מחלקת הון אינטלקטואלי בחברת סקנדיה השוודית, ובטי צוקר – חוקרת בכירה במכון וופ שבשויז. להלן עיקרי הרצאותו של אדינסון, ותגבותיהם של מנהלים בכירים במשק הישראלי, שהשתתפו בכנס

ים הסטודנטיאליים. הארגון הנבון הינו זה שלומד ולמד כאחד, ככלומר, משותף במידע. השיתוף יוצר את ורימת המידע אל כל חברי הארגון. מודיע הזורמה חשובה? משום שהיה אפשרה מתן תוגבה מהירה להתפתחויות חשובות בארגון ומהוצאה לו.

ייצרתם השבוע?

ענת ליברל

בעבר, האתיקה בידע היוותה עצמה. היום, מערכות המחשבים שמודולות על-ידי טכני, לוגיה של שיטוף מידע, מערערת את עצמתה של ההיררכיה המסורתית.

חברת סקנדיה AFE הינה חברה שפעלה בתחום שבין חברת ביטוח מסורתית לבין חברת שמציעה שירותים פיננסיים. היא מספקת "בריאות פיננסית" לקוחותיה. החברה פועלת בעשר ארצות ברחבי העולם, ובஹמש שנים האחראוניות היא צמיחה, לטענת אדינסון, "פיישר מגודלה המקורי". "יכיד עשינו זאת?" שואל אדינסון "הרוי אי אפשר לזמן בכ-70-75 שנים לשנה מבלי למצוא דרך מיוחדת לכך". "דרכנו הונחתה על-ידי שני מוקדים אסטרטגיים. האחד מובן אליו, משום שע"י סוקנו הוא בתורים מזומנים – הפעלת רשותות פיננסיות. המוקד השני – ניהול זרימת המידע". אדינסון טוען שהഫיכת הארגונים למוסדות אינה מספיקה. למה מושל ארגון לומד? לסטודנט ניצחי שבסלה את ימי בעשיה ללא תכילתית מעשית שמאפשרים החיה-

הן הידע מאוכסן? האם אתם יודעים להגדיר אותן? האם חילקתם אותן כמספרים יישם מערכת דמידת רעונות טובים שנוצרו בארגונכם?

את השאלה הפנה לייף אדינסון להקהל שומעו בהרצאתו בכנס ניהול 95 בה הוא דן בדריכים מעשיות לניהול ידע ובשלכותיהם. לייף אדינסון עוסק מזה ארבע שנים בניהול ההון האינטלקטואלי של חברת סקנדיה, מטרתו של התפקיד – לחשוף את הערכיהם הסומיים של הארגון, ולתת ביטוי פורמלי לכינויים עסקיים עתידיים, שכבר מתחילה להסתמן. למשל, ארגון הסחר העולמי מחזק ייחידה למסחר בסחורות, ייחידה למסחר בשירותים וither ויחידה למסחר בנכסים אינטלקטואליים. מבנה זה משקף את תחום העיסוק העיקרי שלו צוועד העולם העסקי והארגוני – כלכלה לת ידע. חברות מצלחות הן אלה שיזכרו בעקבות ידע חדש, מפיצות אותו ברחבי הארץ, ומנצלות אותו בטכנולוגיות חדשות.

המודל "הון אינטלקטואלי" מורכב משני חלקים:

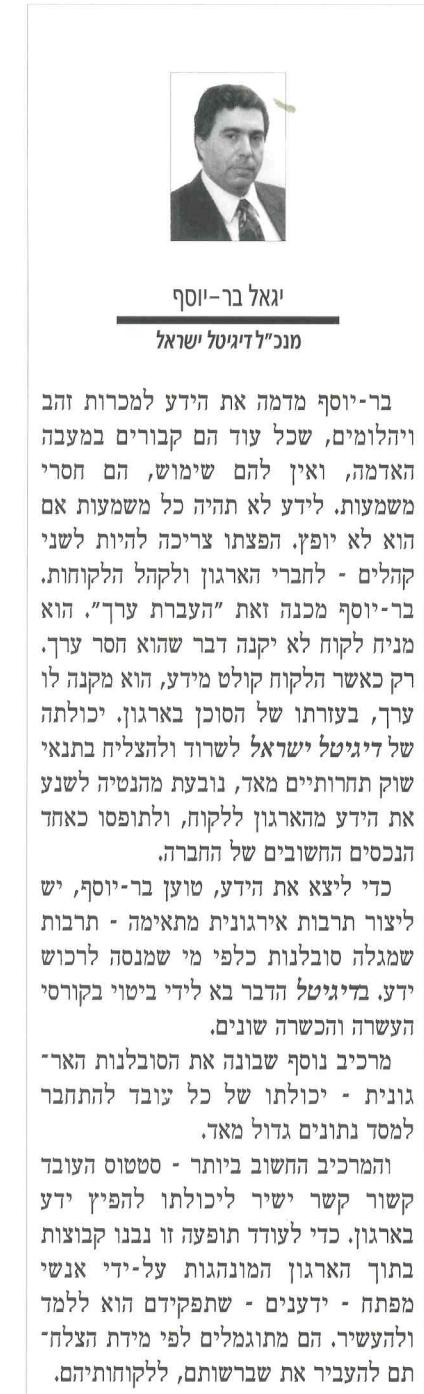
1. **הון אנושי** – ניתן למדוד בכל ארגון את רמת ההון האנושי שלו. גרי ביקר, חותם פרט נובל לכלכלה, הגדר הון זה כמורכב משנות השכלה והכשרה, ניסיון, וותק ובריאותו של הפרט בארגון. בყיר מיציג את התפיסה שוגדת – ככל שרמת ההון האנושי גבוהה יותר, כך שולחן הון בניין מגדים עתידיים לעיר. יותר, כן תגדל ייעילותה ויצרנותה של להישנים כספים. לכן, יש צורך לפתח החברה. על-פי תפיסתם של ראשי סקנדיה ההון מייצג את ידיע, הכוורדים והיכולת של

סימן גרידא. שלב זה נמשך כשנה. בשלב השני והתלנו להעלות את המדריך על פסי הפעילות השוטפת, וכך נדרשה שנה נוספת. היה צורך להעביר לצדינו את רואי החשבון. עד מחרה הסתבר שהדבר לא פשוט כל-כך, מאחר וחסרה להם הגמישות והמודעות שנדרשת לקבלתו של רעיון חדש.

השלב השלישי הוא שלב גiros המגהיגות בארגון. בשלב הרביעי להחדרתו הוא שלב בניית המידע שיאפשר לצמצם את פעולותיו נס שבחן לירוד להוראה. בשלב החמישי הוא שלב מיחזור המידע: "התחלנו לבנות מערכות מידע, ואין להם שימוש, הם חסרי משמעות. לידע לא תיה כל שימוש אם מזמין הנדרש לשתקתו של מוצר חדש". הוא לא יופץ. הפצחו צריכה להיות לשני קהלים - לחברי הארגון ולקהל לקוחות. בר-יוסף מכנה זאת "העברת ערך". הוא מניח לקוח לא יקנה דבר שהוא חסר ערך. רק כאשר הלוקה קולט מידע, הוא מקנה לו ערך, בעזרתו של הסוכן בארגון. יכולתה של דיגיטל ישראל לשרוד ולהצליח בתנאי שוק תחרותיים מאד, נובעת מהנטהה לשנע את הידע מהארגון ללקוחות, ולתופס אחד הנכסים החשובים של החברה.

אנשי אדינסון יצרו תפקוד המכונה "מפיקח הון אינטלקטואלי", ולצידן מין אדם שיתורגם את הערכיהם הסמוים לamonחים חשבונאים, amonחים שבאמצעותם יוכל לדבר עם ההנלה ולשכונעה

לנסנים החדשניים שהחברה פתחה. זה היה העברתו של הון אינטלקטואלי. כיצד הצליחה החברה להציג בדוחות החשבונאים את צמיחתה ב-70 אחוז לשנה? לטענתו של אדינסון, רוב החברות הנסחריות בבורסה הן אינטלקטואליות, מחקר ופיתוח, והן בעלות ערך גדול בהרבה ממה שמנוגדר בבורסה. אולם יש התיחסות לערכי סמוים כמו מוניטין, רמת ההשתתפות של טכנולוגיה או לכישורי החברים בארגון. אולם, אין להם ביטוי חשבוני ממשי בדוחות. חותם החברה, ולעתים השקעות בהון אינטלקטואלי מופיעות לצד החובה של הדיווחות. אنسיו של אדינסון החלו לערוך רשות מזאי של עריכים סמוים כמו, וcoiloot, בסיסי מזאי. רשות ייש להתגבר על מחותם של שמרנות והיעדר גמישות:



יגאל בר-יוסף

מנכ"ל דיגיטל ישראל

בר-יוסף מדמה את הידע למבדות זהב ויהלומים, שכן עוד הם קבורים במעבה האדמה, ואין להם שימוש, הם חסרי משמעות. לידע לא תיה כל שימוש אם מזמין הנדרש לשתקתו של מוצר חדש. הוא לא יופץ. הפצחו צריכה להיות לשני קהלים - לחברי הארגון ולקהל לקוחות. בר-יוסף מכנה זאת "העברת ערך". הוא מניח לקוח לא יקנה דבר שהוא חסר ערך. רק כאשר הלוקה קולט מידע, הוא מקנה לו ערך, בעזרתו של הסוכן בארגון. יכולתה של דיגיטל ישראל לשרוד ולהצליח בתנאי שוק תחרותיים מאד, נובעת מהנטהה לשנע את הידע מהארגון ללקוחות, ולתופס אחד המרכיב החשוב ביותר - סטטוס העובד הקשור קשר ישיר ליכולתו להפין מידע בארגון. כדי לעודד תופעה זו נבנו קבוצות בתוך הארגון המונגהות על-ידי אנשי מפתח - ידענים - שתפקידם הוא ללמד ולהעניד. הם מתוגמלים לפי מידת הצלחה-תסס להביע את שברשותם, ללקוחותיהם. מרכיב נוסף שבונה את הסובלנות הארגונית - יכולות יסוד של כל עובד להתאחד למסד נתונים גדול מאד.

וחבריו החשובים ביותר - סטטוס העובד יכול להעתיקו ללקוחות אחרים ופירעון. כדי ליעוד תופעה זו נבנו קבוצות בתוך הארגון המונגהות על-ידי אנשי מפתח - ידענים - שתפקידם הוא ללמד ולהעניד. הם מתוגמלים לפי מידת הצלחה-תסס להביע את שברשותם, ללקוחותיהם. מרכיב נוסף שבונה את הסובלנות הארגונית - יכולות יסוד של כל עובד להתאחד למסד נתונים גדול מאד.

בארגון, לתארם ולנהלם ביעילות מרבית. ואולם, המסקנה שאליה הגיעו אנשי סקנדיה - אין-אפשר להציג ולנהל דעת ללא מדידתו. תואלי יכול להיות מוגבלת.

שלב ההחדרה

לمسקנה זו השלכה מעשית - ציריך למצוא דרכים למדוד מרכיבים שונים בארגון, שמצויבים על פוטנציאלי פיננסי בידע המובייל. אולם, ראשית יש להתגבר על מחותם של שמרנות והיעדר גמישות:

"בשלב הראשון הינו צריכים לשכנע את עמיתינו בחברה לקבל את התפיסה שמיליציה להתמקד במשהו מופשט שאינו מספרים פיננסיים"



יעקב פרי

נשיא סלקום

"אני בא מארגון שבו המידע הינו נכס עיקרי", כך אומר יעקב פרי, בהתייחסו לארגון שבראשו עמד - השב"כ. אולם הוא מוצא מספר הבדלים מוחותיים בין ארגון זה לבין ארגון עסקי אליו מתייחסת גישת ההון האינטלקטואלי:

א. מידור - המידור בשירותי הביטחון הוא לטובת הארגון, תפקודו ולעתים קרובו בותת לטובת שלום אنسיו. בארגון העסקי התחולקות במידע הכרחי כדי שצורותים יgivego מהר יותר. ככל אנשי מחקר ופיתוח מודיעים את הארגנים שפטלים במוצר ובקלוחות, כך יעלותו של הארגון גוברת.

ב. המערכת הבטחונית הינה מערכת סגורה מטيبة, שלקוחותיה הם ראש-הממשלה ומשלתו. איש הביטחון בוחר לו את מירתו רצונו, בהתאם לנסיבות, להפתח בפניהם, ובאמצעותם, לצייר הרחב. לעומת זאת, הארגון העסקי והעומדים בראשו שפועלים לבני-קורתו של הצייר שמהווה ללקוחות פוטנציאליים, של בעלי המניות, של מועצת של המנהלים ושל התקשורות.

ג. פוליטיקה ארגונית - פרי טוען שאין יכול להעתיק מוסוגית הפוליטיקה הארגונית, בכוון לבחון את גישת ההון האינטלקטואלי. לעיתים קרובות מוערבים חברי הארגון העסקי במאבקי כח שונים, שהופכים למרכו התענינות, ומסיתים את חינויוות הארגון ואנשיו מרעיזנות טובים ומקדים. הוא לא טוען שבארגון הבטחוני נעדרים המאבקים, אולם הם לא משפיעים באותה עצמה על התפקיד המבצעי של הארגון. לכן יישום גישת ההון האיטלקי-

לטענתם של הצדדים בגישת ההון האינטלקטואלי, הזמן החשוב ביותר להצלחתו העסקית של ארגון הוא הפער שבין כניסה המידע הכספי לארגון, לבין יציאתו אל שוק הצרכנים כמושך. ככל שהפער קטן כך גדרה רמת כמות. אולם, רשות ייש להתגבר על מחותם של דיו, אם תלמדו הרבה, ולא תגיבו בוריותם כדי להגיב מהר, יש לאות את איי-הידע



אברהם בקר

מונ"ל לר'ב-ברוח בע"מ

בכרי: "לפנינו חודש וחצי, כשהתודעתי לנו שא, טענתי שאנו מञצלים בין 25 ל-30 אחוז מהידע שצבר בחברה. אחרי מחשבה מסודרת ואחרי העמeka בנווא, אני נסוג, ומעיריך שאנו מנञלים בין שלושה לחמשה אחוזים ממןנו. ברור לי, שם לא ניזום פעולה שיתית להעברת ידע בין חברי הארגון, הדבר לא יקרה מעלי. ככל שהארגון מבוזר יותר, כך יכולתנו לנחל ידע הופכת לקריטית. רב-ברית פרוסה על-פני חמיש ישות, לכן עליינו להנגן תהליכיים של העברת סודות מקצועיים לכתב, וממנו אל שאר המנהלים בארגון.

"ניסינו לצרף נתונים מסוימים על ההון המבני המודרך בטכנולוגיית המידע. במידע, טכנולוגיה זו נועת להיות פריית החוץאה השני בגודלו ברוב החברות עתירות המידע. אולם, מצאנו שאנו מסוגלים לדיק יותר בתיאור הוצאות נסעה מתיאור חזץ' אותן טכנולוגיות המידע. עובדה זו נוכנה לגבי רוב החברות, כי כך דרש הדיוווח המסתורי.

התחלנו למודד את מספר המחשבים האי-שיים לעובד. זהה אמת-מידה טוביה להגדרת עומק החדרה של טכנולוגיית המידע בחברה. גילינו, שבספריד יחס המחשבים לעובדים הוא 1:1.5, לעומת, יותר מחשבים מעובדים. עוד גילינו שם שמספר מפתחי טכנולוגית המידע מהווה ממחצית מכלל העובדים בסניף, ותפקידם המנהלי היה הטובה ביותר מבין כל היחידות שלנו ברחבי העולם. מכאן הסקנו שצריך לחתקים מתאמם כלשהו בין עמוק הטכנולוגיה לבין קשר התפקיד. כך הפכו שני קריטריון פטוטים למדדים שטוףיעים בנספח לדוח השנהתי".

לטיכום, אומר אדוניסון: "אנו פועלם בתרכות עתירת אמון. אם איןנו נותן אמון בעמיטך, האם תחולק אותו או אתה את המידע שברשותך? אמון נראה אחד מררכי בי המפתח לצורך שיתוף מידע. אם אתה נותן רק אמון מועט, אתה פועל כ Gang מידע, ומוסיף ערך נזוק לארגון כולם". ■



דן ביברו

מונ"ל טמפו תעשיית בירה בע"מ

ביברו מצין מספר תופעות שאינן עולות בקנה אחד עם גישת ההון האינטלקטואלי:
א. לחברי הארגון ולמנהליו יש נתיה לשמור את הידע בגבולות הארגון. במיוחד, אם רואים בו נכס חשוב. לעיתים קרובות, שמירתו של הידע היא מפנוי העמיהים לעובודה באוטו ארגון.

ב. בעית המדידה - האם החלפתו של מנהל שעושה תפיקדו שנים רבות, ואני מוכן להסתגל לשיטות חדשות, פוגעת ברמת ההון האינטלקטואלי של החברה? האם שווי החברה יורדת?

ג. לצה"ל רמת התחלופה גבוהה מאד. כל קצין או חייל משמש בתפקידו כשלוש שנים. מנהיגי הצבא טוענים שווי פעה של שמייטה עם הארגון. כיצד הדבר מסתדר עם ניהול ידע?

דיווח שנתי על הון אינטלקטואלי. מאוחר יותר, כתוב העת פירץ' הציג באוקטובר 1994 את הדוח השנתי כפרצת דרך חשובה, ותק"ד דיש לנו שפה כתבת שער.

הטוביים ביותר בכיתה

נិקה לדוגמא את טכנולוגיית המידע בארגון אחד מרבעת התוחמים מרכיב הנספה שהיברו אדוניסון ואנשיו, כיצד היא נמדדה?



חברות אחרות. רשימה זו מתחילה לשלוחה גורמים עיקריים - מערכות של טכנולוגיות מידע, מבנים ארגוניים ובasis ל��חות. זה הון המבני שנבנה על-בסיס הון האנושי של אנשי החברה, אותו ניתן לתאר בפני עצמו הענן, ובפני אלה שאמורים לאשר הלוואות. אנשי אדוניסון יצרו תפקידי המכונה "מפקח הון אינטלקטואלי", ולצדיו מינו אדם שתרגם את הערכיהם הסמוניים למונחים חשבונאים, מונחים שבאמצעותם יוכל לדבר עם התנהלה ולשכנעה. היום, למפקח יש כ-15 עמיתים שפתחים מדידות חדשות.

כשהוגש הדוח' לחברי הנהלה:

"הם ראו את הקופסה השחורה הגדולה שמכילה את נתוני המazon המסורתיים, כשהם תחתית הדיווח - סיכון הנתונים. או אמרנו להם - מה דעתכם שנשאף אתכם בנתונים מסוימים הקשורים ללקוחות, לבני-אדם, לתהילcis, לחידושים ולפיתוח? רצינו להראות להם את הפיתוח בנקודות מזוק שנבנו לאורך ומן, ומה דעתכם היהת תגובתם של חברי הנהלה? - אה הוו?"

יכולתה של דיגיטל ישראל לשודר

ולהצליח בתנאי שוק תחרותים

מאד, נבעת מהנטיה לשנע את

הידע מהארגון ללקוחות, ולתפסו

כאחד הנכסים החשובים של

החברה.

אנשי הנהלה, אם כך, הסתקרןנו, והלכנו חות הגיבו מאוחר יותר בחוב. תשובות אלה אפשרו לאדוניסון ולאנשיו לפתח מודל של

ミムン לשמאן: לייף אדוניסון, ד"ר עדנה פשר, בט' צוקר