

## הירחון לחשיבה ניהולית

■ **ד"ר רפי אלדור חווה  
8.5 אחוז גידול בסקטור העסקי**

■ **לבתי האיזור  
של התעשייה הבטחונית**

■ **צבי זמיר על נפט,  
צבא וחברות ממשלתיות**

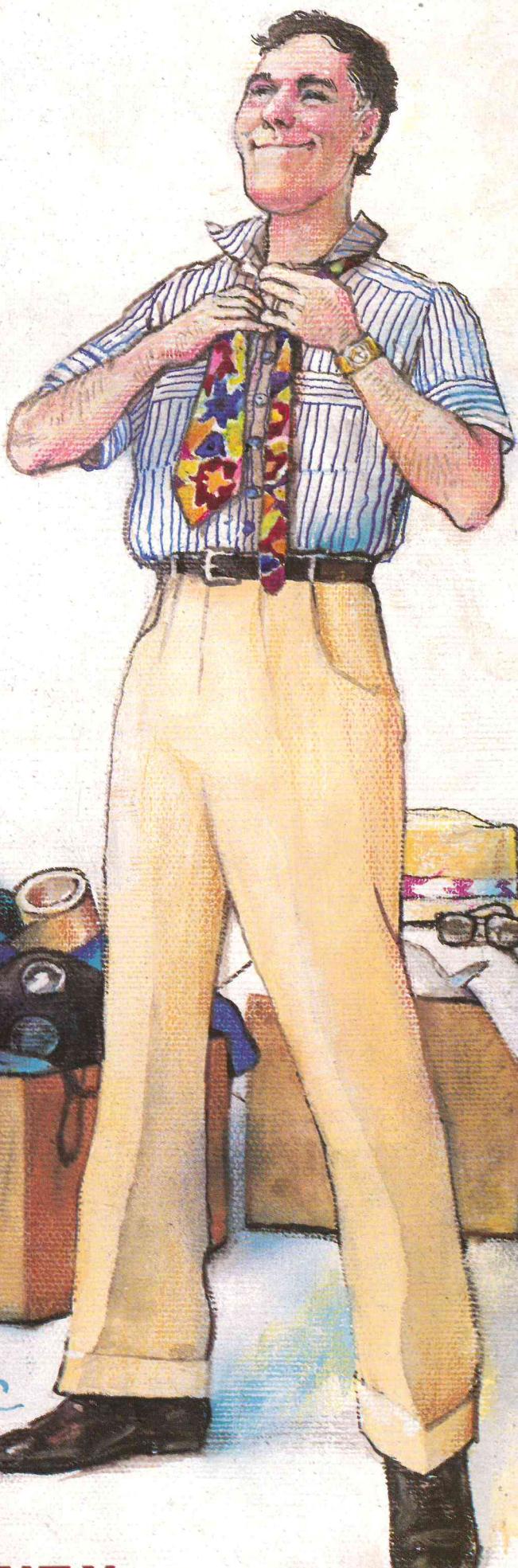
■ **מלכורת הרקנס  
ואיך יוצאים ממנה**

■ **אה ליאדו היבטים  
את נשיא "ס"יקו"**

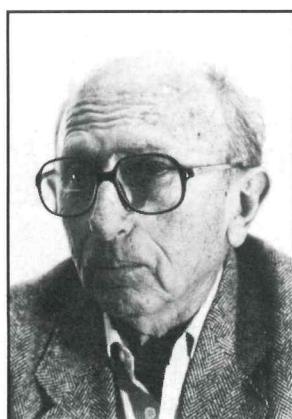
■ **ועוד 58**

פרסום / מושבות מידע / אינדיקטורים פיננסיים /  
שיווק / פסיבולוגיה / ספרים / דילמה /

עסקי  
על חתמה  
13 - 34  
עוורום



גיליון מס' 1  
מאי 1991



## 6 אינדיקטורים פיננסיים כלכליים

בעריכת ד"ר רפי אלדור

## 9 הסktor העסקי גדול. גם האבטלה

חוית מקוד-כלכליות /

ד"ר רפי אלדור

## 13 התשניה הבטחונית מחייבת שותך

חוליך האיזור: אלטרנטיבות וסיכון /

אפרים זוזי

## 21 שלושה דמאנטלים, שלושה מנהלים

סגורן וכשלנו ניהול של מפקדים בכירים בצה"ל על-פי ספריהם /

חיים טל

## 24 החיים כחברורג

איך מכירנו את החדר האטום בשיטת CISCO /

אריה רוטנברג

## 26 שב השרות על הלחאה ושםם

על אסתטיקה, מצוב וניהול בתנאי איזואות /

חאל"ל (מל) דב תמי

## 31 ישנה שבועות של קפאון והבשרה

רשות ייצור ושיווק אופנה מתמודדת עם משבר המפרק /

דונה פרץ

## 35 לשחרר את המשק אזן הצללים שלו

ראין עם צבי זמיר /

דוביק רוזנטל

## 41 זהה מה שלימדו אותו היבנים

מבנים על עקרונות ניהול בין /

ג'וֹן אי. ריחפלד, מchioד ל"סטטוס" מטען "הרוורד ביזנס רוזין"

## 46 רק על תגיד שהלחת ל"טיפול"

מנהיגים על ספת הפסיכון /

דונית מורגנשטרן

## 50 יידיו הטוב ביותר של המנהל

mphact המידע בניהול /

פרופ' ישראל ברוביץ

## 54 מלכודות הקוסם

דונם "אשף הניהול" וסכנותיו. פרק מספר השומד לצאת לאור /

ד"ר דליה עצין וד"ר אמרית ניב

## 59 כי אפחד נ"מ'צתות אידופה"

שלושה ספרים לאיש העסקים הישראלי לקרה" 1992/"

תמר אלמור

## 62 דילתה: האם ללכנת בעקבות המוביל בשוק

משיבים: גוי קפלן, מנכ"ל טבנול, /

אברהם ברומשה, מנכ"ל כרמל-מורוחי

הכותבים בגליון:

ד"ר רפי אלדור, מנהל המחלקה לתכנון ופיתוח בנק דיסקונט  
תמר אלמור, תלמידה לדוקטורט בפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל-אביב  
פרופסור ישראלי ברוביץ, מנכ"ל ארקיע וראש המכון למדעי ניהול  
בקולטה לניהול באוניברסיטה תל-אביב

אברהם זרمشاه, מנכ"ל כרמל מזרחי

אפרים דורי, כתבת כלכלי ב"דרכ"'

חיים טל, עתנאי ויעץ ארגון שיזוף

רונית רוגנסטיין, עיתונאית הכותבת בע"ל המשמר וב"ידיעות תקשורת"

ד"ר אמרית ניב, המנהל האקדמי של מדרשת רופין

דליה עצין, ראש החוג להבוגנות ארגונית בפקולטה לניהול באוניברסיטה תל-אביב

דב פרץ, עיתונאי הכותבת ב"חדשות", "אותות" וכטב"ע שוננים

גוי קפלן, מנכ"ל "טבעול"

אוריה רוטנברג, מנכ"ל משותף של חברת הפירסום "קשר בראל"

תאל (AMIL). דב תמרי פקד על אגדת שירותי וטל ביטחון לפיקוד ומטה של צה"ל

מויצת המערכת: ד"ר רפי

אלדור, אהרון אלפרן, עמוס

אפשטיין, פרופ' ישראל ברוביץ,

דן ביברו, יעקב בזידור, צבי

כסה, חנן לוריה, פרופ' דב

פקלמן, ד"ר עדנה פשר, אפרים

ריינר, חייל שלח, ד"ר עמנואל שרין

עורך: רוביק רוזנטל

עריכה לשונית: רונית מיכלייס

עיצוב תשתיות ועריכה גרפית:

טנדס, סטודיו לעיצוב

עיצוב ועימוד: ניצן שמשיר מעצבים

מנכ"ל: דורון אפרתי

מנהל שיווק ומכרות: אסנת וידר

רכש מידעות: חדוה לוי

יחסים ציבורי: שלמה פרץ

תקשות ועתינות

МО"ל: אחעד בע"מ

מערכת, מנויים ומודעות:

סטטוס, לינסקו 69,

תל-אביב 66855

כתובת למכתבים:

1154 סטטוס ת.ה. 11010 6

דואר אלקטרוני ת.א 03 372277

טלפון: 03 378685

fax: 03 372424

fax: 03 378666

לוחות, הדפסה, כריכה: דפוס קל



אייר השער: אבי צין

# דבר ראשון

"סטטוס", הירחון להשכלה ניהולית, יצא לאור.

מעמד המנהל ובURITY המוחדשות מקבל הולך וגדל לא רק בישראל, אלא בעולם כולו. במקביל צמה בעולם עיתונות מנהלים מפותחת ואיכותית, הבנויות על העקרון הבינתחומי. ניחול הוא חזות הכל: עסקים, פוליטיקה ומרקורי-כלכלה, ניהול צוות ויחסי אנוש ומשפחה. "סטטוס" גאה להציג למשפחת העיתונים המכובדת הוועדי ישתדל לשמר על העניין, האיכות והשפעה שיש לה בין בינה לelowim.

"סטטוס" נועד לקהיליה הגדולה של המנהלים בישראל. הקהיליה הם מנהיגים ומכוונים את מפעלי התעשייה, הבנקים, המסחר, הביטוח, מערכות השירות הציבורי, הממשלה, הצבא והתיישבות, מוסדות החינוך והתרבות וכלי התקשורות. למעשה, היא מעצבת את החברה והכלכלה בישראל. פניו מדינת ישראל לפני מנהליה.

המנהל הישראלי, אולי יותר מעמידיו ברחבי העולם, זוקק לכליים מודכבים ומשמעותיים לימי תפקידו. עליו להכיר ולהתנסות בשיטות ניהול, ארגון צוות, פיתוח מוצרדים, תיכנון, ייצור, שיווק וטכנולוגיה מתקדמת. במקביל עליו להכיר היטב את הדרכים המפותחות של הפוליטיקה הישראלית, לעקוב אחריו התהליכים הכלכליים, ולבוד בתנאי שוק מסובכים. המנהל הישראלי מושפע לא רק מתרומות הבורסה, אלא גם מהיקף העלייה, מההפרוכות הקואליציה ומן העוזר בשטחים. קהיליות המנהלים בישראל אינה מנוטקת מקבוצות מיוחדות אחרות. המנהל הישראלי יוצא למילויים, מגבש עמדות בנושאים פוליטיים ומעוררת בחיי התרבות.

המנהל הישראלי, ירצה או לא ירצה, הוא אדם מעורב. מכאן עליו לבחור בין שתי עמדות אפשריות. האחת, להתייחס למתרחש כאלו מערכת אילוצים ומקורות קשי. השניה, לראות עצמו כבעל דמות המדינה מכל עמדה בה הוא יושב. "סטטוס" נועד לחזק את המגמה השניה.

"סטטוס" הציב לעצמו יעד נוסף. התהליכים העולמיים קידבו את המנהל הישראלי עוד יותר מבابر לשוקי העולם, לעולם העסקי והניהול האירופאי והאמריקני, ולאחרונה גם לשוקים בעולם המהפכה שקרס. איש העסקים חייב להחמצא בתחום אחד איזשהו, לעקב אחריו ההדרושים ביפן ובארצות-הברית. "סטטוס" יטפל בהרבה בתהליכים עולמיים שיש להם נגיעה למנהל הישראלי.

מדינת ישראל היא מדינה בהתהווות. דפוסי הנהיגול בה אינם מגובשים ומכוסים כמו בארצות ייציבות ובעלות מסורת ניהול ארוכה. לניהול הישראלי היישגים רבים בפיתוח הארץ וerness מוציאים, אך הוא עבר לא מעט טעויות קשות ומחדים. לעיתים קרובות שורדים בתחום ניהול אי סדר וחוסר עקבות, והמנהל נתפס לאילתו ולמחלים בלתי מקצועיים. "סטטוס" ינסה, באמצעות טיפול בנושאים מגוונים, לסייע בגיבוש דפוסים ומסורת ניהול בישראל.

בין הכותבים בגלויון הראשון של "סטטוס" אנשי מקצוע בתחום הנהיגול והכלכלה, אנשי אקדמיה ועיתונות. עדין כתובים בו מעט מדי מנהלים. אנו מזמינים את קוראן "סטטוס", קהיליות המנהלים הישראלי, להציג למערכת מאמרי עמדה, מכתבי תגובה ונושאים לטיפול. אנחנו לדשותכם.

רוביק רוזנטל



ל-א-ל-א-ל-א-ל



# שבע הערות על ניהול המלחמה

כל העולם כמעט היה שותך לניהול מלחמת המפרץ.  
סוגיות ניהול המלחמה נדרוגה בתקשרות ובפרשנות.  
מה בין ניהול מלחמה וניהול עסקים?  
ומה יכול מנהל ללמד מהמנהל האmericנים של  
מלחמות המפרץ? "סטטוס" שואל,  
תאיל (מייל) דב תשרי מшиб

דב תשרי

הטקטית. היחס בין אסטרטגיה לטקטיקה הוא כמו בין גברת לשפחתה.

בצבאות ממוקדים להשתמש במושג "אסטרטגי". מעתים מאד, אם בכלל, מכנים עצם אסטרטגי. התואר הזה שמודר בדרך כלל לאנשי האקדמיה, הרוצחים לעסוק בחשיבה צבאית. בצבא משתמשים במושגים יותר מפורטים ומדויקים כמו תכנון ארכיטוטוּה המוגדר בשנים, תורת הפעלת הכוח הצבאי (డוקטרינה) וכדומה. חשיבה, תכנון ופעולות לצורכי הכנת הכוח הצבאי למלחמה מוגדרים במושגים ומונחים, הכוללים תמיד גורמים קבועים ומשתנים כמו זירה וקרען, אויב וכוחותינו (יחסים הכוחות), מסגרת הזמן הצפוייה להתרחשות הצבאית

## 1. אסטרטגיה

מה בין "אסטרטגיה" בניהול המלחמה ו"אסטרטגיה" בעולם העסקיים אסטרטגיה, בשפה הצבאית, היא אמונות ומדוע השימוש והפעלת הכוח הצבאי לשם השגת מטרות לאומיות ומדיניות באמצעות הכוחות. האסטרטגיה, לכן, היא מחוללת המלחמה, ואילו הטקטיקה היא הישום המעשי בשטח. בכלל, אין מעברויות ישירה מהטקטיקי לאסטרטגי. לא כל מה שנכון וモצליח ברמה הטקטית, ישרת את האסטרטגיה, ואילו כל הישג אסטרטגי מAMILIA ישרת את רמה

ולהמשכה הצעפי, ועוד.

בעולם העסקים המושג אסטרטגייה משמש כמעט כל דבר; אסטרטגייה של שיווק, אסטרטגייה של תכנון, אסטרטגייה של יזמות וכו'. لكن המושג אומר הכל ולא כלום באותה המידה. הרושם שלו הוא, שבעולם העסקים "אסטרטגי" היא מטפורה יותר מאשר מושג מנהה.

## ל. 2. תכנון

האם ניתן לומר שאפשר ליצור מהלך של הגדירות ייעדים, תכנון וביצוע במלחמה באופן מקביל לניהול בעולם העסקים? האם נוכנה הטענה, כאילו מלחמת המפרץ מן הצד האמריקני התנהלה "לפי הספר"?

הגדירות ייעדים לקראת מלחמה ובמהלכה מחייבת קרייטריוון חד-משמעות, שישרת יישרות את השגת מטרות המלחמה הכלליות. אלה מטרות מדיניות, האמורות להיקבע ע"י הממשלה. לעומת, למשל, שהגדירות הייעדים במלחמה היא המעבר מהיעד המדיני אל הפעולות הצבאיות

## ל. 3. תוכנות

ה策略 בניהול נמדדת בעיקר במדדים מסוימים: הכנסות, רווחים וכדומה. איך נמדדת ה策略 במלחמה?

ה策略 במלחמה אין מושג ברור אלא עמוס, שעה שבעסקים רוח והפסד הם מושגים ברורים. במלחמה מצילה מי שהשיג את מטרות המלחמה שלו וכופה אותו על יריבו.

תוכנות מלחמה נקבעות לפי שלוש רמות של הישגים. הראשונה והמיידית: מי הכריע את יריבו בשדה הקרב במונחים של כיבוש שטח וגרימת אבדות. השנייה, שאינה מיידית: מי השיג את מטרותיו המדיניות ובאיו מידה. השלישית במילך הזמן, וlatentים קרבות החשובה ביותר, היא ההשפעה המאוחרת של המלחמה על תוצאות הפרט והחברה. אנחנו הישראלים, לדוגמא, השגנו את הישגים הצבאיים המוחלטים הגדולים ביותר במלחמה יומם הקרים, בהשוואה למצב הפתיחה. עם זאת אנו עדים נושאים על גבינו את נטול המלחמה היה כמושקה נפשית קולקטיבית عمוקה. אין ספק שהניצחון האמריקאי במלחמה במפרץ בשדה הקרב היה ניצחון מוחלט. נראה גם שחלק חשוב מהמטרות המדיניות הושג או יושג. באשר להשפעות המאוחרות - האmericאים וגם מטטרים ערבים בקואלייטה מדברים על סדר חדש. עוד יתרבר כי זה אכן יהיה מצב חדש, אבל לא סדר. מלחמות, לעיתים, פותרות בעיה קרדינלית אחת ופותחות שלוש בעיות חדשות, חסרות פתרון.

באשר לעולם העסקים נראה לי, שת הדומה, אם רוצים לחפש, אפשר אולי למצוא לבנית תשתיות עסקית ברמת המקור. ההשערה ברמה זו עצמה, וקשה להזות מראש עד כמה הייתה נכונה וモוצדקת. קשה עוד יותר לבצע שינויים תוכוניים בהשקעה בתשתיות.

## ל. 4. נוכחות בשטח

נוהג לראות בנוכחות המנהל בקרב העובדים ובשתתת המפעלים מרכיב חשוב בניהול. מלחמת המפרץ נוהלה לאורה ב"שלтир-דרחוק" על ידי גנרים היושבים בוושינגטון. מה משמעות הדבר ביחס לניהול המלחמה?

המלחמה במפרץ לא נוהלה כלל בשולט רחוק ע"י גנרים בוושינגטון, אלא ע"י מפקדות בסעודיה. רק הניהול המדייני געשה מוושינגטון, עם גיחות תוכנות של מזכיר המדינה ומזכיר הכוחות המזוינים למדינות המזרח התיכון ולמתקומות האמריקאיות בסעודיה.

וממליל הוא הגנרט היוצא לשדה הקרב עם שיטה.  
נפוליאון הראשון

המלחמה היא עניין של מול. בשום תחום אחר של הפעולות האנושית אין צורך להשאיר שלדים ורחים כל-כך לבלי צפי. המלחמה מרחיבה את אי הוודאות בכל הניסיבות ומבלבת את מהלך האירועים.

**קל פונקלאוזביין**

הדרך המהירה ביותר לסיים מלחמה היא להפסיק בה.  
**ג'ורג' אורוויל**

אלוהים נמצא תמיד לצדם של עגיות הכבדים ביותר.  
**וולטיר**

מלחמה היא נסין להציג בשניים קשר שהפוליטיקאים לא הצלחו להתייר בלשון.  
**אמברו בידס**

רק הטכנולוגיה מאפשרת לנו להחריב עיר בלי לדעת מה בעצם אנחנו עושים.  
**ג'יזוף וודקרין'**

בקרב מנסה העשיר לשמור על פניו, והען על מעילו.  
**תגdem רוטי**

כל הנשק של הממשלה או של אויביה באים תמיד מאותם מקורות. לנשק יש נאמנות פוליטית משלו.  
**זק אודיברטוי**

abitat הנפט חזקה מן החרב.  
**אברט דירקסון**

לפני המלחמה נדמה לנו, שמדובר מלחמה הוא מdry אמית, כמו אסטרונומיה. אחרי המלחמה מתברר שמדובר בעצם באסטרולוגיה.  
**רכבה וווסט**

עובדת עצובה היא שאנו מוכנים ללחמה כמו ענקים שהפתחו טרם זמנם, ומתוכונים לשלים כמו גמדים מפגרים.  
**לסטן פידסון**

בדרכ כל, כשהרבה אנשים מתקהלים יחד אנחנו קוורים זהה מלחמה.  
**מל ברוקס**

## كونפליקט, שפирושה שכלה

**צד עושא כל שביכולתו על מנת  
שחכניות יריבו תיבשלה. לכן אי אפשר  
להנדס מלחמה. לא מוכרת לי בעיתיות  
דומה או בסדר גודל דומה, בתחום  
העסקים**

בישראל, מאז 1973, כאשר מיתוס צה"ל הכל-יכול הועמד בספק בעיני דעת הקהל, אין הצבא מצליח להסביר את עצמו בשאלות הבסיסיות, ובן שנותר הוא חיצנות של קצינים בכיריהם. חוסר ההצלחה של הצבא להוביל דיון יצורני בשאלות ביטחון ומלחמה – בMSGת תפקיים וסמכויותיו, כמובן – פינה את השחת לדין פותוח בנושאים האמורים. בדין זה נותרו את הטון פוליטיקאים, אסטרטגים בפרטם היוזדים הכל על כל דבר, אנשי אקדמיה שחילקם מנוטקים למדים מהמציאות ווירגנלייטים. בדין המתמשך זה צה"ל אינו מבטא את עצמו ואת דעתו, ונגרם לו שם נזק מצטבר עצום. יש לכך חלק רב בעיקר בזכות המבוססים על מילואים, כמו בישראל, ופחות בזכות המושתטים על מתנדבי קבע, כמו בארצות-הברית ובריטניה.

בתחום המיזוג יכול צה"ל ללמידה מעולם העסקים.

**7. השורה סיכון**

אין ודאות שהשווואה בין העולם הצבאי לעולם העסקי משותה דבר מה חיובי. לא סביר שמנהל מפעל ותיק יעשה פתאום הסבה והפהר מפקד אוגדה. גם מפקדי אוגדות כמעט ואינם מגייעים היום ל�택יד מנהלי מפעלים. השימוש במושגים דומים, ניהול עסק תנתני כאוס בקרב, או החלטות בתנאי אי-ודאות כמו במלחמה, אינו מצעיע בהכרח על מצבים זרים ומטודולוגיות חשיבה דומות.

אם ניקח, לדוגמה, את מושג אי הוודאות בניהול בעולם העסקי לעומת אי הוודאות בתפיסת הביטחון, הרי שבתחום השני חסר משוב. איןך יודע אם מתאר המלחמה, בניין הכוח הצבאי וחימשו, הינם נוכנים או מוטעים, עד שmag'ע המשבר ופורצת המלחמה. כשהוחם הניהול העסקי מגיע אפשרות לשינויים ותיקונים ממשמעתיים. בתחום הניהול הכספי מגיע המשוב תמיד, תוך זמן קצר או ארוך יותר, והדבר מאפשר לשנות, לעזoor ולחדש. ההימור הבטחוני גדול הרבה יותר מההימור הכספי גם במקרים של משאבי הון, ובוודאי שבמושגים אנושיים. ■■■



ונוכחות מנהל, מנהיג ומפקד במקומות בהם מתרחשת העשייה היא ככל ברזל. הנוכחות בשטח משרות שני צרכים חינויים: האחד – ללמידה על הנעשה בפועל מכל רaison, בנוסוף לדיווחים המקובלים. השני – להראות לכל הלוחמים או העובדים כי יש ניהול ויש פיקוד, ע"י פרטוני-פיזי של האחריות והסמכות, עד לאחרון העושים במלאתה. בניהול קרב קיימים גורם חשוב נוסף, והוא ההשפעה במקומות ובזמן המכريع של מפקד בכיר על אירוע קבבי חינוי ומרכז, היכול להשפיע על כלל המערכת, להצלחה או לכישלון. הבעיה הניצבת בפני המפקד היא לאთר את האירוע והמקומ בתחום המומחה הכלכלית ולהגיע לשם עם כל הסמכות הנדרשת, לעיתים תוך עקיפה של ההיררכיה הפיקודית המקובלת.

**5. היררכיה**

ניהול העולם העסקי בניו על היררכיה בהחללות מדרג הניהול הבכיר ומטה. ניהול מלחמה בניו על היררכיה פיקודית. האם ניתן להשווות בין היררכיות? מי למשה עומר בראש ניהול מלחמת המפרץ – הבית הלבן והפנטגון, הצבא או מפקד הכוחות בשטח? בשאלת זו יש מידה רבה של הכללה. בניהול מלחמה וביחסו הדרג המדייני עם הצבאי והגדרת סמכויות אין מודל אופטימי, וכל מלחמה היא מקרה פרטי. לפי המודל הישראלי, בזמן המלחמה עצמה, הדרג המדיני משר הביטחון ועד ראש הממשלה וחברה צמצמו בידיען את מעורבותם והשאירו לרמטכ"ל ולמטה הכללי את ניהול המלחמה, ובכלל זה את השינויים ביעדי המלחמה. דועقا במלחמות העצומות הייתה מעורבות ראש הממשלה ושר הביטחון, בזג'רין, הגבואה ביותר, לטוב ולרע, בהשוואה למלחמות, שבאו אחריה.

באשר למלחמה במפרץ נראה שהממשלה בושינגטון קבעה את המטרות ובנה את התהליך המדייני, שקדם למלחמה ואפשר אותה, ואת התהליך המדייני, שליווה את המלחמה. הפנטגון וראשי המטות קבעו את הכוחות והמציעים הדורשים כוחות ים, אויר ויבשה, פרסו אראה"ב מסוגלת לו, היה בכך שהעבירו כוחות ים, אויר ויבשה, גודלים וסיכון להם את כל הדרוש לשחות ממושכת ולמלחמה כאחד. התכנון המפורט של הפעולות הצבאיות הושאר למפקד הזירה, הגנול שורצקוף. בדרך כלל לא התערבו הממשלה והפטגון במעשהיו של מפקד הזירה, למעט בקרה וביקורת על התכנונות ופעולות, שהיו עלולות לגרום ליבוקים בקואליציה או לטיבוקים מדיניים. שורצקוף, אני משער, היה מוכן להשקיψ פחות מטוסים במניעת שיגור טילים לישראל (ואלו גם לסודיה) ולהשקיψ את המטוסים בהשגת הכבולה בזירה העיקרית, ואילו הפנטגון היו חיבים למנוע את התערבות ישראל והיו מוכנים לשלם על כך.

**6. מיצוב**

אחד היעדים בניהול הוא מיצוב מוצר או מפעיל, ככלmor, מיקום המוצר בתודעת קהל הצרכנים. קביעת תדמית וקהל יעד והצעה של מטרותיו וייעודו. במלחמות המפרץ יש למיצוב תפקיד מפתח, כאשר ארצות הברית חוזרות ומציגות את מטרת המלחמה וגבולהה בפני דעת הקhal ביעולם וארה"ב. האם מיצוב המלחמה מבחינה האמריקנית היה נכון והוכיח את עצמו?

בתחום המיזוג אפשר לרשום את ההצלנות הגדולים ביותר של האינסטנסיות הצבאית. צרייך להבחין בין מיצוב המלחמה ומטרותיה, הנעשה ע"י ממשלה בספירה הפליטית, לבין התדמית של הכוחות המזוינים בצייבור. התדמית הזו דרושה לריכישת אמון החברה בצהאה, שכן הוא האחראי על המהלים הצבאים ועל חייהם של הלוחמים בחזית והאזורים בעורף. אסור לערבות בין ההשפעה של הממשלה על הציור בין זו של הצבא.