

מחשבים קטנים הם פטפטנים גדולים

זה גם המצב אצל מחשבי-העל. מי שנהנה מכל העניין הוא זהר זיסאפל - מייסד ומוהל חברת "רד" לייצור רכיבי אלקטרוניקה לחיקשורת מחשבים. ב־1989 גיעו המכירות (90% ליצוא) ל־30 מיליון דולר. סיפור הצלחה.

מעבר למערכת-שיווק חזקה בארצות-הברית, יעד חובבן דראוג, כי האנשים העוסקים בפיתוח ובייצור יהיו מרוצים ממה שהם עושים. כמוכן שקיים התמריץ הכספי, ההנאה וההגשמה העצמית בעצם היצירה של דבר חדש ומשוכלל. נכון שהתנאים החומריים ב־חברה כשלונו הם נוחים יותר מאשר במיגורים אחרים. אבל מה שבאמת עושה את עיקר ההבדל הוא רוח הצוות, וגאוות היחידה. הרצון להוציא מוצר טוב יותר מאשר המתחרים בחו"ל, כאילו כדי להראות לעולם כולו שגם המזרח התיכון-ישראלי יכול.

מנהלים ומנהגים בכירים, הבאים אלינו לביקור, מלאים התפעלות מרמת כוח-האדם בישראל וממוסר העבודה. כנראה שמערכת-החינוך שלנו עדיין מצליחה להוציא אנשים מיומנים וחכמים יותר מאשר במערכות המקבילות בארצות-הברית ובארופה. לגבי היפאנים — הם כל הזמן לומדים, אך הסרה שם הנכונות לפרוץ מעבר למיסגרת הקבועה. התחום היחיד שבו אני מאוכזב מן המנהגים הישראליים הוא תחום היוזמת העסקית. אין מרות המנהגים מודעות לאפשרויות הגלוי בקרב כיווץ עילות עצמאית. יתכן שכאשר יתרבו סיפורי-הצלחה תגדל הנטייה בקרב מנהגים ומנהלים להסתכן ולהקריב כדי להיות שותפים. שכירים ברמות גבוהות נעולים ככלובי-זהב של שכר ותנאים נלווים. לעיתים קרובות הצעה לקבלת מניות ולהפוך שותף ליוזמה ולפירותיה מתקבלת בתגובה: "תודה רבה, ומה יהיה נפח הרכב שאקבל?" אין כל ייחור בניהול תעשייה עתירת-ידע. ההתנהגות העסקית הנכונה צריכה להיות דומה גם כשמייצרים טילים כיוזבת-שם וגם כשמייצרים מוצרי-טקסטיל פשוטים. חובה להדגיש פעם אחר פעם את נושא השיווק ולהתמקד בו. יש לנו חברת-שיווק נפרדת ב־ארצות-הברית שבה פועלים אנשים מקומיים. אסור לישראלים לחשוב כי הם מסוגלים לשווק טוב יותר מאחרים. כל שוק מתאפיין במרכיבים מסוימים, המברילים אותו מאחרי רים. אנחנו, בישראל, צריכים לעסוק במה שאנחנו יודעים לעשות הכי טוב, כל אחד בתחומו, ולהשאיר את אלמנט השיווק למומחים. כמו שנלך לעורר-דין ולרואה-חשב בוו, כך צריך לפנות לגורם המיקצועי היודע לשווק.

הממשלה מבחינתה צריכה לדאוג לשני תחומים מרכזיים. כל היתר כבר מטופל כה־לכה על-ידי משרד-המיסור-התעשייה באמצעות המרען הראשי ומרכז ההשקעות. התחום הראשון זו ההשקעה בתשתית האנושית — בחינוך. אם נשתפר ונשפר את המערכת, נקטוף פירות עסיסיים מאוד בעוד 20 שנה. התחום השני מיידי, ומחייב טיפול מהיר בתשתית לעסקים. הכוונה לשרותי טלפון, תחבורה, חשמל ומיבנים לתעשייה. במילא אנו סובלים מבעיית הריחוק הגי אוגרפי ממרכזים מערביים. צריך לפחות לדר-אוג לכך כי בנושא התשתית העסקית נהנה מתנאים סבירים, כמקובל בעולם המפותח. חברת רד מצליחה להתמודד מול המתחרים בזכות הקונספציה הנכונה, הנאמנות והמסירות של העובדים. המחשבה שלנו לגבי העתיד אינה בונה על מחשבה של פריצות דרך מהממות, אלא צעד אחר צעד בצמידות ללחצי-הרוח בשווקים, ותוך מיצוי היכולת האנושית של הצוות הקיים, ההולך ומתרחב יחד עם הגידול בעילות.

■ זוהר זיסאפל

פוטנציאלים ולדווח בחזרה על הצרכים ב־שוק המקומי שלו. מחלקת-השיווק של רד בישראל היא קיבוץ גלויות: עולים חדשים מצרפת, אנגליה, ארגנטינה וארצות-הברית משמשים כמנהלי-מכירות אחראים כל אחד על תולדתו, והארצות הקרובות אליה מבחינה חברתית. דריו אחראי על ספרד, פורטוגל ודרום-אמריקה. אלברט אחראי על צרפת ובלגיה. פיליפ אחראי על אנגליה, אן על



זוהר זיסאפל
מייסד החלום הישראלי

קנדה, אוסטרליה וניו-זילנד וכן הלאה. על מיגדל בבל זה של מנהלי-מכירות, ביניהם גם כמה ישראלים, אחראי אפי וקטל מנהל-המכירות הבינלאומי של רד, שהקים גם חברה-בת בארצות-הברית. עדיף לנו לגשר על הבדלי המנטליות ופערי השפה בתוך מחלקת-השיווק פנימה, ולייצור קשר טוב ואמין עם המפיצים בכל מדינה. רד מחפשת היום "גרמני" כמנהל-מכירות לארצות דוברות גרמנית, ויפאני לשוק הגדול והמתפתח של יפאן.

לא מעט מהמוצרים שפיתחנו במרוצת שבע השנים נבעו מההיוון החוזר שקיבלנו מאנשי השיווק בחו"ל. אין לי יומרה לבוא ולומר כי המצאנו את הגלגל. אין זה קסם מופלא, שאף אחד אחר בעולם אינו מסוגל לעשותו. אך למרות ההתחרות עם מעצמות אלקטרוניקה ידועות, הצלחנו בשיטתיות (והיו גם כישלונות, תמיד יש, אצלנו זה כ־10 עד 20 אחוזים מהניסיונות) להגדיל כל שנה את המכירות: חצי מיליון דולר ב־82, 1.1 מיליון (83), 2.3 מיליון (84), 5 מיליון (85), 8 (86), 12 (87), 18 (88), והשנה יחד עם מכירות החברות הקשורות ברד נגיע לכ־30 מיליון דולר, 90% מהם לייצוא.

זוהר זיסאפל (40) נשוי פלוס שניים השתחרר לפני שבע שנים משרות בתפקיד בכיר בתחום האלקטרוניקה. את חברת "רד" לייצור מוצרי תיק שורת-מחשבים הוא הקים יחד עם אחיו הבכור, יהודה. מחצי-מיליון דולר ב־1982, הוא וצוות-המוחות הישראלי שקיבץ לבניין ברמת-החייל נגיעו השנה למכירות של כ־30 מיליון דולר. זיסאפל בא מאהבה לעשייה, לציונות המודרנית, למה שמוגדר ארץ ישראל היפה. הוא חייכן, גבוה ואתלטי, לבוש במיכנסי־גיינס ובסניקרס, והוא מספר איך עושים עסקים טובים בישראל. מאוד טובים. אולי ילמדו מזה משהו גם האחרים.

קיים צורך אנושי לייצור קשר. בני-האדם מרברים זה עם זה פנים אל פנים או ממרחקים גדולים, באמצעות מכשיר-הטלפון. אפשר לראות את הטלפון כמוצר אלקטרוני, המתר גם את הקול האנושי לאותות חשמליים, שר לח אותם דרך הקווים ליעדם, ושם, שוב נעשית מלאכת התרגום, הפעם בכיוון ההפוך: מאותות אלקטרוניות לקולות אנושיים, המר בניס כלל און.

גם מחשבים מתקשרים ביניהם, משוחחים ומעבירים מידע. מאחר וכאן לא קיים קול האנושי, יש צורך באמצעים אחרים ליצירת התיקשרות שבין המחשבים. אנחנו, בחברת רד, מפתחים, מייצרים ומשווקים את אמצעי-התיקשרות השונים עבור המחשבים. לפעמים מדובר ברשת-תיקשרות מופעלית — כאשר עמדות-העבודה השונות (הזמנות, יצור, מכירות, מחסן, מישלוחים, הנהלה) מחוברות בצורה המאפשרת להעביר את המידע למקום הנדרש, ואפילו ברומגת למיספר נקודות במקביל. לעיתים מדובר בפרויקטים מסובים כים יותר, כדוגמת חיבור כל סניפי בנק למחשב המרכזי בסניף הראשי.

אחי יהודה עסק בתחום זה עוד מ־1975, כשייבא, הפיץ ותיכנן בארץ מערכות תיקשורת-מחשבים במיסגרת חברת ביד. כשהשתחררתי משרות צבא, החלטנו כי את מה שאפי שר לייבא, אפשר לייצר כאן בישראל. כך נולדה ב־1982 חברת רד. וחברות הקשורות בה: לונז (85), שבראשה עומד בני הניגאל, שהיה האחראי על האלקטרוניקה של הלבאי. אר-אודי (86), העוסקת בגישור בין רשתות מקומיות, ושאותה מנהל אמנון יעקבי. סיליקום (87) המפתחת ג'וקים מורכבים, לשימוש יצרנים אחרים בתחום תיקשורת-המחשבים — שאותה מנהל אבי איזנמן. מלכתחילה בנינו את החברה על רעיון

השיווק הנכון. בכל מדינה חשובה בעולם המערבי יש לנו נציג בלעדי. תפקידו אינו רק לרחוף את המוצרים הקיימים, אלא להימצא בקשר שוטף איתנו בארץ, ולהציע רעיונות חדשים לביצוע. תמיד יהיה הסוכן תושב ואזרח במדינתו, כך שיקל עליו למצוא קונים

אסר: מצאתי אצל מובארכ 'ידידות ישוה'

השבועון המצרי אחר טאנה (31.5) מצטט רברים מפי נשיא סוריה על התפייסותו עם נשיא מצריים במהלך הפיסגה. "אין ספק (שההתפייסות) תשפיע על הפעולה הערבית המשותפת, וכולנו מתייצבים למען זה, זאת היתה הרוח ששררה בדיונים, וזה מה שצפינו אני והנשיא מובארכ." על עתיד היחסים אמר אסר "תהיה לכך השפעה על אווירת היחסים... ומהיום הראשון שפגשתי את נשיא מובארכ הרגשתי את הקשר האישי הוותיק שהיה בינינו והקושר אותנו ליחסי ידידות ואחוה משותפים."

לכן הם ערבים

השבועון המצרי אוקטובר (28.5) מרווח על פגישת מובארכ-קראפי: "כאשר יצאו נשיא מצרים, נשיא אלג'יריה ושלט לוב מהפיגסה ונסעו במכונית אחת, עקבו שני



עיתונאים, אנגלי וצרפתי, אחרי המתרחש, שאל האנגלי את הצרפתי, איך אתה מסביר את מה שאירע? ענה הצרפתי אני לא יודע — לכן הם ערבים."

האסטרטגיה אחר הפיסגה-מאוחדת

העיתון המיוזח-ירושלמי אלקודס בא לסכם את הפיסגה הערבית. במאמר-מערכת (28.5), תחת הכותרת "הפיסגה והבעיה הפי-לסטית", נאמר: "...נוכל לומר שהעולם הערבי הצטרף בכל עוצמתו למהלכי המדי-

עיתונות ערבית

ניים של אש"ף, ושום צד לא ניסה לנצל את חילוקי-הרעיונות בין מיספר מדינות ערביות לאש"ף. האסטרטגיה המדינית הערבית הפכה עתה מאוחדת."

מוצטפה חליל:

חוכנית שמיר -

נסיגה מקמפי-דיויד

השבועון הסעודי אל-מליה, המופיע ב־לונדון, (29.5) מצטט את התייחסותו של ראש-ממשלת-מצרים-לשעבר, מוצטפה ח"ל ליל בקשר ליוזמת שמיר. לפיו "יוזמה זו היא נסיגה מרוח ומנוסה הסכמי קמפי-דיויד." עוד טוען חלה, שלאחר שקרא את נוסח היוזמה ביסודיות, שטיף אחי סעיף, מצא "שהיא נסיגה ממה שהוסכם בינינו בנושא הגדה והרצועה."

לפי חליל כבר הוסכם בין ישראל למצ-רים שהבחירות יהיו נפיקוח בינלאומי ומי-טרות בחירת מועצה מחוקקת, שתוציא ל"פועל את הקמת השילטון העצמי." לטענתו, "סותרת תוכנית שמיר את מה שהוסכם, והוא יאמר למנהיגים הפלסטיניים שיבקשו את המיסמכים מממשלת מצרים."