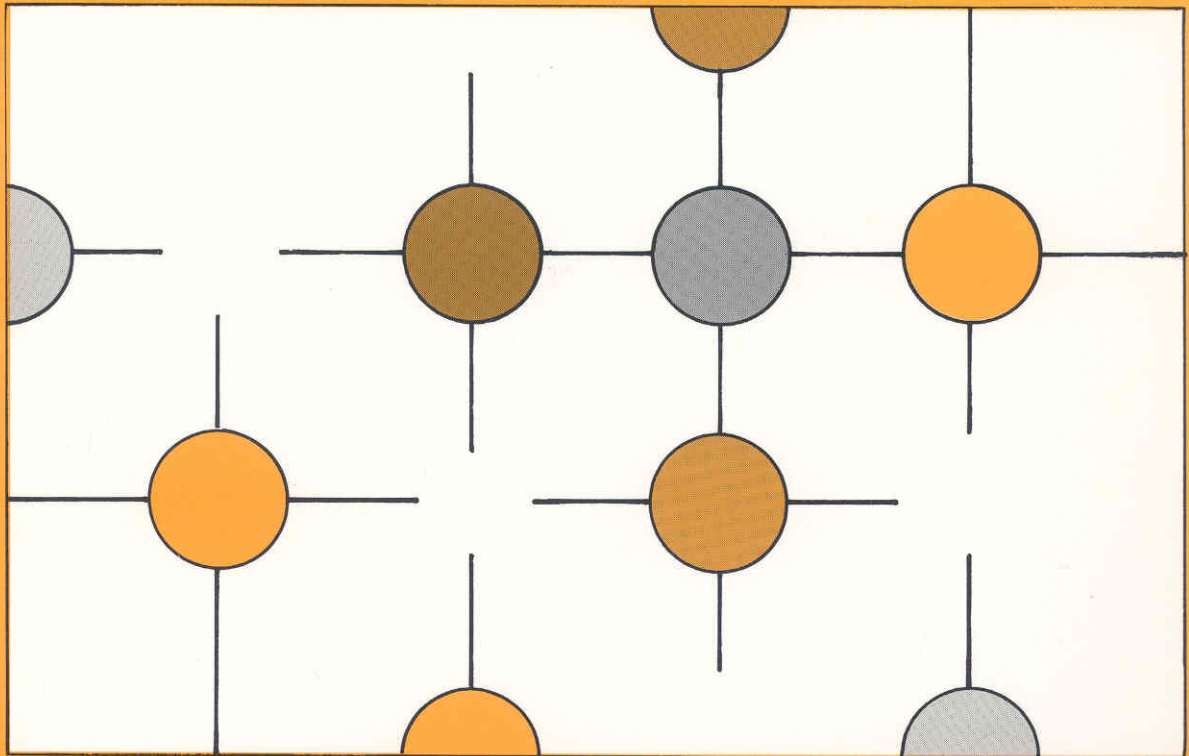


העמותה לקידום היזמות והיצוא בישראל



המכללה ליזמות וליצוא בתפן

תכנית עסקית

דצמבר 1990

מפעל משותף של: קרן רונסון, קבוצת סטף וורטהיימר וקרן שויער
בשיתוף עם: מוסד שמואל נאמן למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה
קריית הטכניון, חיפה.

העמותה לקידום היזמות והיצוא בישראל

המכללה ליזמות וליצוא בתפן

תכנית עסקית

דצמבר 1990

מפעל משותף של: קרן רונסון, קבוצת סטף וורטהיימר וקרן שזיער
בשיתוף עם: מוסד שמואל נאמן למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה
קריית הטכניון, חיפה.

1. תמצית מנהלים Executive Summary

המסמך הנוכחי מתאר במפורט תכנית להקמה ולתיפעול מכללה ליזמות וליצוא בתנן.

המדובר במערכת הכשרה וחינוך ליזמות. עיקרה הוא בתהליך הכשרה המבוסס על שילוב בין עבודת פרויקטים לבין הקניית ידע בתחומים רלבנטיים לתפקוד היזם. אנו פתחנו בתכנון המכללה עוד בטרם החל גל העליה האחרון לפקוד אותנו, אך אין לנו ספק כי התרחשות מבורכת זאת מקנה לפרויקט רלבנטיות וחינוניות נוספת.

יזמות היא עניין של ידע – הכשרה קוגניטיבית, אך לא פחות מכך "state of mind" – דהינו מערך עמדות פנימיות המכתיב לפרט התנהגות יזמית. שאלת המפתח שעמדה בפנינו בהקשר זה היתה האם ניתן במידה סבירה של הצלחה לחנך ולהכשיר ליזמות. תשובת המחקר, בהתבסס על נסיונם של אחרים, במיוחד בארה"ב, היא חיובית. השאלה השניה היתה האם וכיצד ניתן לאתר את הפרטים אשר נחוונו במימדי האישיות המתאימים לפעולה כזמים מצליחים.

מחקרים הראו כי ניתן למיין אנשים המתאימים בנטיות יזמיות במידה סבירה של הצלחה. המחקר רים מראים גם כי ניתן לפתח ולעודד נטיות אלה תוך הקניית הידע הרלבנטי. בכך אנו עוסקים בפרויקט זה.

האם הפרויקט דרוש? בדקנו נושא זה הן בהקשר הישראלי והן בהקשר העולמי והמסקנה היא חד משמעית: כן.

בארץ מתקיים מערך לימודים והכשרה בתחומים מגוונים ובכל הרמות. החסרון הבולט של מערך זה הוא שמסיימיו נוטים באחוזים נמוכים לעומת ארצות המתאפיינות באחוזי יזמות בריאים – לבחור במסלול חיים של יזם. ניתוח כלכלי משווה של מדינות העולם מראה כי עצמה כלכלית, אחוזי תעסוקה גבוהים תוך ניצול אופטימלי של כוח האדם, ומאזן מסחרי טוב ניתנים להשגה רק סביב מערך יזמי בריא. אין לנו ספק, במיוחד נוכח העליה המסיבית המוקדת אותנו לטובה היום, כי פרויקטים מן הסוג הזה הם הכרחיים.

מה המיוחד בפרויקט הנוכחי? שני דברים: הראשון – תכנית ההכשרה מבוססת על שילוב של פרויקטים ולמידה עיונית, כאשר הפרויקטים הולכים ועולים במורכבותם עד שהאחרון בהם יהיה פרויקט אמת בתעשייה.

השני – המיקום הפיזי בתוך חממת מפעלים בתנן. בצמוד למדגרה למפעלים אנו מתכוונים למקם חממה לגידול יזמים. אנו מיחסים חשיבות עקרונית לעובדה שהמכללה ממוקמת בתוך פרק

תעשייתי. מלבד השרותים הטכניים שהיא תוכל לקבל, היא תפעל תוך שילוב ובצמוד לתעשיות הפרק. לא פחות מכך חשובה האווירה הכוללת והקוריקולום הסמוי הנוהג בפרק. הכוונה היא לקבוצת אנשים שעדיינה בפיתוח תעשיית ייצוא רווחית, עמה בעצם יתפתח תהליך החיברות של אנשי המכללה.

לתכנית העסקית הנוכחית מצורפים ממצאיו של סקר שוק מקיף.

סקר השוק אשר נערך תוך בדיקת כמה פלחים במקביל מוכיח כי יש בציבור בארץ הענות חיובית לרעיון המכללה. הסקר מוכיח גם כי נוכל לאתר קבוצה מתאימה של צעירים ללימודי היזמות במכללה. בדקנו גם את שאלת המצאות משאבי ההוראה הדרושים. התשובה חיובית גם בנושא זה.

מסגרת הפעולה: אנו מדברים על תכנית הכשרה פנימית על פני 36 שבועות, 40 שעות שבועיות עבור 32 תלמידים. (הצפי הוא שכשליש עד מחצית יהיו עולים חדשים). צוות המכללה ימנה 4.5 אנשים ועוד שלושה עובדים ארגוניים.

המכללה תפעל בשטח של 517 מ"ר בתנן ועוד 4.5 מבני פנימיה של מגורים בלבן.

2. מבוא

פתח דבר

למרות משבר האנרגיה של 1973, למרות דעיכתן של התעשיות הכבדות והמשברים הקשים בתעשיית המכוננות ועל אף שני מיתונים, חל גידול במספר מקומות העבודה בארה"ב בשנים 74 עד 84 בשעור של 24 מליון. באותה תקופה חלה ירידה של 3 עד 4 מליון במספר מקומות העבודה באירופה המערבית. בשנת 1984 היה שעור פיתוח המשרות באירופה - 0.25%, בשנת 1985 - 0.25%, ובשנת 1986 - 0.5% לשנה. כל זאת מול אבטלה של 11% - מתוכה כ-50% מובטלים שהיו ללא עבודה למעלה משנה. מענין לציין כי ארה"ב הצליחה, בין השנים 1983-1985 לבנות הגדלה של שבעה אחוזים במספר מקומות העבודה לעומת גידול של כארבעה אחוזים בכוח העבודה.

היכן וכיצד נוצרו מקומות עבודה בארה"ב? מדוע לא הצליחה אירופה ביצירת מקומות עבודה? המפעלים הגדולים - אלה הנכללים ברשימת 500 הגדולים של ה"פורצן" - ואף הממשלה האמריקאית הפסידו מקומות עבודה באותו פרק זמן. גם אם נקזו מן הסטטיסטיקות את מקומות העבודה שנסגרו עונתית בשל המיתונים, נמצא כי מאז 1970 יש ירידה מתמדת במספר המועסקים בחברות הגדולות, תחילה ירידה איטית אך מאז 1977 - קצבה מוחשי וקבוע. מאז 1984 ירד מספר המועסקים ב-500 הגדולים בכדי 4

עד 6 מליון עובדים, לצמינות, ואף מספר המועסקים על ידי הממשל המרכזי בארה"ב, סוכנויות השונות ומערכות השלטון המקומיות ירד אף הוא. למעשה יש, אם כן, יצירה של קרוב ל-30 מליון מקומות עבודה חדשים בכלכלה האמריקאית בעשור האחרון. מרבית מקומות עבודה אלה נוצרו במפעלים קטנים ובינוניים אשר לא היו קיימים לפני 10 שנים. על פי ה"אקונומיסט" נוס-דים בארה"ב מידי שנה 600,000 עסקים חדשים - קצב הגדול פי שבעה לעומת תקופת ה"בום" הכלכלי בשנות החמישים והשישים. **פרוש נתון זה הוא עסק חדש אחד לשנה על כל 200 תושבי ארה"ב. קצב דומה בארץ פרושו צורך לייסד 20,000 עסקים חדשים לשנה. פרוש הדבר הוא גם צורך בלפחות כמספר הזה של יזמים הגורמים לבניית העסקים החדשים.**

קשה לאתר מאפיין אחד עבור מקומות העבודה שנוצרו בארה"ב בעשור האחרון. הם נוצרו במגוון רחב של עסקים ומקומות. בכ-40 מליון מקומות העבודה שנוצרו בארה"ב מאז 1965, רק כשליש הם מקומות עבודה אשר מתאפיינים בטכנולוגיה מתקדמת. רק מספר קטן מתוך העסקים אשר קמו הם עסקים המבוססים ישירות על הטכנולוגיה המתקדמת, אם כי באחוז גבוה הם משתלבים בכלכלת המידע שנבנתה שם. מה שמאפיין את הקצב המהיר הזה של בניית עסקים

בארה"ב הוא הרוח היזמית - הרצון והדחף של אנשים לבנות עסקים חדשים.

זה הרקע אשר עמד לנגד קבוצת יוזמי תכנית המכללה ליזמות וליצוא בגליל, כאשר הגו את הרעיון לראשונה - הרצון לעודד ולהכשיר צעירים לתפקידי יזמות בתעשיית הייצוא.

מן הראוי לציין, כי מערכת החינוך בארץ מפיקה מספר סביר של בעלי מקצועות ברמות השונות הן בתחום הטכנולוגי והן בתחום המדעי. הבעיה המרכזית היא, שמרבית הבוגרים מחפשים מקומות עבודה מן המוכן, ולכן אין לנו מספיק גרעינים של יזמות - חומר הדבק המסוגל לפרש מצבים ולבנות להם פתרונות בתחום הייצוא, - אשר יקימו את המסגרות לתרגום הפוטנציאל של כוח האדם לכלל הישגים כלכליים. ביכולתנו לבנות כוח אדם מסוג זה תלויה גם הצלחתנו לקלוט את גל העליה הפוקד אותנו לטובה, אשר כולל חומר אנושי-מקצועי מעולה, המסוגל להביא לכלל פריחה כלכלית. אנו רואים בצורך בהכשרת יזמים הכרח לבניית התשתיות הכלכליות והמסגרות אשר תאפשרנה החזרת הצמיחה למשק וקליטת העובדים החדשים תוך בניית תעשיית יצוא. בכך עוסק פרויקט זה.

יזמות

"יזמות איננה 'טבעית', היא איננה 'יצירתית', המדובר בעבודה" (פיטר דרוקר)

2. מכניסים דרך שגרה תהליכי בקרה תוך ארגונית, הבודקת באופן סדיר את מדת החדשנות של הארגון ומדת התאמתו לתנאים המשתנים.
3. מתיחסים למבנה הארגון, לצורתו ולאיוש התפקידים דרך הפריסמה החדשנית, תוך מתן עידוד ותיגמול לחדשנות.

- השוק, שינויים דמוגרפיים - מקומיים או כלכליים, שינויים בהרגלי הצריכה ובערכי הצרכנים, שינויים בהבנת ובתפישת הידע.
- ניהול יזמי מחייב מדיניות ונהלים אשר:
1. הופכים את הארגון לפתוח לחייזושים אותם מפרש הוא כהזדמנות ולא כאיום.

יזמות מחייבת חיפוש מכון ומאורגן אחרי שינויים, וניתוח שיטתי של הזדמנויות המאפשרות הכנסת חידושים. לשם כך דרושה בדיקה מתמדת ושיטתית של מקורות החידושים, בדיקה של הבלתי צפוי, החידושים ומדת הענותם לצרכים ולתנאים חדשים המתפתחים בחברה, שינויים בתעשייה ובמבנה

תמצית תקציב

	העלויות:	א.
\$ 123,750	מבני מגורים:	1.
\$ 106,800	ציוד:	השקעות:
\$ 122,653	עלות תקופת ההכנה:	
\$ 353,203	ס"ה השקעות:	
\$ 779,594	עלות הפעלה לשנה:	2.
\$ 1,132,797	(סכום זה כולל \$ 345,600 עבור מלגות קיום והזנה בפנימיה)	3.
	ס"ה עלות הכנה והפעלה בשנה ראשונה:	
	הכנסות:	ב.
\$ 350,000	מקבוצת רונסון:	1.
\$ 160,974	מקבוצת וורטהיימר:	2.
\$ 345,600	מקרן שויער:	3.
\$ 300,000	הכנסות דרושות ממקורות ממשלתיים:	4.
\$ 1,156,574	ס"ה הכנסות:	

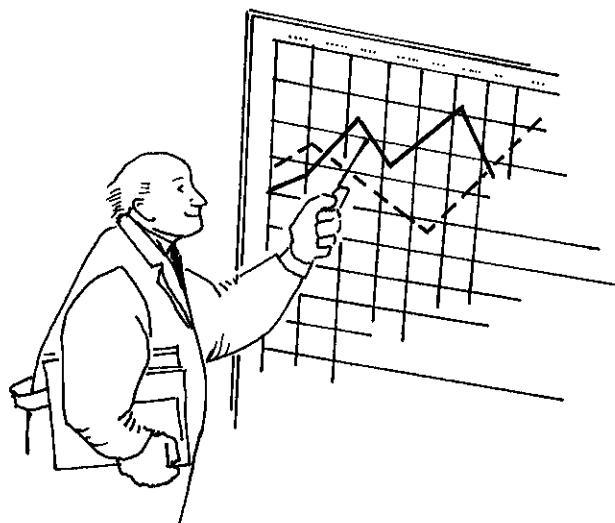
הערות לתקציב:

הצורך בגיוס צוות המורים המתאים - תהליך האורך זמן, וכן הצורך בהכנה של תכניות הלימודים שתהינה ברובן חדשות. נושא נוסף אשר ידרוש זמן ניכר להכנה הוא נושא הפרויקטים ופיתוח מערכת הקשרים עם התעשיות.

אחת מן השנים הבאות. על העמותה להכריע בכל הנושאים הללו. בנוסף על כך יש לקחת בחשבון הוצרות סיוע מסוים מכספים המגיעים לעו"לם חדשים.

לוח הזמנים מחייב התחלה של העבודה המעשית במועד מוקדם ככל האפשר. הסיבה לכך היא

הנחת התקציב לא לקחה בחשבון תשלום שכ"ל. הנהגת שכ"ל תאפשר הכנסה מסדר גודל של \$ 100,000 לשנה. ענין הנהגת מלגות הקיום וההזנה תלוי במידת יכולתנו לגייס את סכום העלות. ללא השתתפות ממשלתית יהיה צורך בהקצאת סכום נוסף של \$ 276,223 בשנה הראשונה וסכום של \$ 46,770 בכל



את מכשולי מערכת הארגון ולדעת כיצד להתגבר עליה. אחד המימדים של היזם הוא היכולת לקבל החלטות בתנאי אי וודאות, תוך ניצול מימדי חשיבה שאינם אלגוריתמיים. היזם אינו בהכרח נושא באמתחתו את השינוי והחדשנות. סוד הצלחתו הוא באי-תור החידושים וביכולתו ליצור תנאים ליישומם למימוש, בתנאי

הסביבה בה הוא פועל - כעסק חדש או בתוך עסק קיים. הוא המביא לכך שמשאבים של כוח אדם ואמצעי ייצור יועתקו מתחומים נמוכי רווח לתחומים חדשים ומבי-טיחים יותר. ברור, כי אלה הן הכר-עות הננקטות בתנאי אי וודאות - היזם איננו יודע בוודאות כי אכן הצדק בכיסו. אלא שדווקא פעולה זאת היא המאפיינת את היזם -

היכולת ליטול סיכון ולהצליח. מאידך ברור כי היזם הטוב יודע גם את מגבלות הסיכון אותו מסוגל הוא לקחת מבלי לגרום להתמוטט-טות עסקו. יש כאן משחק בין קפי-צות יזמיות נחשוניות לבין בקרה מפוקחת הנשענת על תחשיבים, חשיבה דיסציפלינרית, התיעצות במומחים וידע עסקי.

חדשנות

חדשנות היא הכלי הספציפי בידי היזם, והיא המאפשרת תרגום הזדמנות שוקית לכלל מעשה כלכלי בר הצלחה. ניתן ללמד חדשנות בנושא לימודי בפני עצמו. אמנם אין חכרה כי היזם יהיה אביו מולידו של הרעיון החדשני, אך עליו להיות מסוגל להבחין בו, לבדקו ולפעול על פיו.

עסק חדש יהיה יזמי באופיו אך ורק אם הוא מכוון למתן שרותים או אספקת מוצרים חדשים. קיימת כמובן גם האפשרות לחדשנות

בשיטת הפעולה. בעסקים קטנים במיוחד, כדי שתהיה להם אפשרות לשרוד, גם אם מדובר במוצרים קיי-מים, חשוב במיוחד ענין השיטה. הפעלת עסקים בשיטה חדשנית היא בהחלט תידוש בעל פוטנציאל. כדוגמה - פעולות רכש בתשלומים, או מעבר לשווק במכולות, הן שתי דוגמאות לחדשנות בשיטה. היזם אינו ממתין לשינוי שיבוא. הוא מחפש אחריו באופן שיטתי. עבורו ניתוח מתמיד של מצבי שינוי והאפשרויות הגלומות בהם הוא

דרך חיים, מעשה של יום יום. ברגע שעולה הוא על האפשרות שיש עמה פוטנציאל רווחי, או אז פותח הוא בהליכים להחדרת השינוי - תהליך החדשנות. בכל שלושת מרכזי החדשנות שמומנו בארה"ב על ידי הקרן הלאומית למדע - ב-M.I.T., Carnegie Mellon ובבית הספר לעסקים של אורגון, נמצא כי היזם היה מרכיב בסיסי בהחדרת החי-דוש. כל שלושת המוסדות פתחו קורסים ביזמות.

חינוך ליזמות

"האם מסייעים קורסים ליזמות ביצירת מפעלים חדשים?"

כך שאלו קלרק, דייויס והרניש במאמרם ב-Journal of Small Business Management, והתשובה היתה חיובית. אמנם אין הוכחות במאמרם שאכן קיים קשר סטטיסטי מובהק המאושש את ההנחה שקיימת קורלציה בין שעור החקמה של מפעלים חדשים לבין החכשרה ליזמות. מאידך, יש במאמרם, וגם במקורות אחרים, מידע רב התומך בצורך בהכשרת היזם.

להערכתנו, יש בהכשרה זו לפחות שני מימדים עקריים, מעבר לגיי-טימציה שהמערכת נותנת לעצם קיום הנושא והתפקיד בחברה: האחד, הוא המימד הקוגניטיבי - מתן מידע רלבנטי ופיתוח קוגניטיבי של הפרט בתחומים הקשורים בפעולתו כיום. השני, חשוב לא פחות, הוא הענין הרגשי - שחרור כרי פעולה ולגיטימציה סביבתית לפעולות היזם.

מענין כי הקורס שבדקו החוקרים דלעיל משך לתוכו את אותם פרטים אשר הצטינו בתכונות אופי יזמיות. לא אחת היו אלה אנשים, אשר היו בעלי עבר יזמי ואפילו בעלי עסקים כאלה או אחרים. הקורס השפיע על עמדות התלמידים בהתייחס ליוז-מות חדשות, ומה שחשוב עוד יותר - העסקים אשר קמו בידי מסייעי הקורס היו בעלי כושר שרידות טוב יותר, מכירות משופרות, ומספר המשרות שנוצרו על ידם, היה גדול יותר. כל אלה הם הוכחה כי יש טעם בהכשרת היזמים.

הגידול המהיר שחל בארה"ב בפתחת קורסים, תכניות לימוד לתארים שונים וכן תכניות בהיקף לאומי כמו ה-Junior Achievement מעיזות על ההתענינות הגוברת בנושא. בארץ, חלה גם כן התעור-רות, בעיקר בשנה האחרונה, ועל כך מדובר בגוף התכנית. המשותף

למרבית התוכניות הוא שהן מטפ-לות בעיקר במידע שעל היזם לקבל בתחומים השונים ופחות במימדי האישיות ובתפקוד היזמי. אחד הדברים החשובים שמציע הפרויקט הנוכחי הוא ענין הלמידה דרך פרויקטים. התלמיד מגלה רעיון עסקי ועוסק בבחינת התכונות. לאחר שהוא מחליט כי יש טעם בכניסה עמוקה יותר בונה הוא את התכנית העסקית לממוש הרעיון. תכנית מסוג זה איננה קלה לממוש, בשל מורכבות הבעיות שעל התלמיד יהיה לטפל בהן, ובשל חוסר האחי-דות בהשקעות ובמימדי הזמן, אשר נדרשים לפרויקטים מסוגים שונים. חשיפה לדמויות יזמיות היא שיטה נוספת המקובלת על כמה מוסדות - רעיון החונכות. חשיפה כזאת נעה בין מפגשים קצרים יחסית, לבין תהליך חונכות בו מתלווה הלומד אל יזם בעבודתו. כך או אחרת, אין היום עוד ספק כי מיומנויות היזם

מדוע הדבר חשוב?

מעבר הכלכלה מכלכלת מפעלים וייצור לכלכלת שירותים מקצועיים ומידע גורר עימו הקטנה של מימדי החברות הפועלות, שכן יש בארגון הקטן משום גמישות טובה יותר לתת מענה לצרכים משתנים במקום ובזמן.

ואילו בארגונים גדולים אין עוד ספק, כי מתן האפשרות לפתיחת ערוצי פעולה חדשניים בתת ארגון נים קטנים היא מפתח להכנסת החידושים הראויים. הדוגמאות לכך הן רבות: כך נולדו כמה מן המחשבים החדשים, שכבשו את השווקים והביאו חברות כמו אפל או י.ב.מ. לכלל מכירות ענק. על הארגון להיות מסוגל לשנות את עצם מבנהו וארגונו הפנימי, כדי שיתאים לייצור מוצרים חדשניים בשיטות ייצור בעלות כושר תחרות.

אין עוד הגנות כפי שהיינו רגילים בעבר.

על ממשלות להכיר בכך שארגוני נים קטנים הם המספקים כמעט את כל מקומות העבודה החדשים בכלכלה המודרנית. במדינה קולטת עליה כשלנו, כאשר אנו קולטים כוח אדם מעולה מבחינת חתך המקצועי-עות וההכשרות, בנית גרעיני יזמות הם הסיכוי היחיד שיש לנו לתרגם כוח אדם זה לכלל הצלחה כלכלית, תוך קליטתו המוצלחת במשק. זו הדרך היחידה, מעבר להכשרת המקצועות הספציפיים, למנוע אבטלה, ירידה וחוסר צמיחה כלכלית.

יש לתנך את הפרט להכיר בכך שהקמת עסק קטן יש בה לא פחות סיפוק ותגמול מאשר עבודה למען ארגון גדול ומבוסס.

היום ברור כי הכשרת דרגי תנהול חייבת להתייחס למימדי היזמות ולא רק לידע הטכני של הניהול, כוח האדם ויסודות הכלכלה ומנהל העסקים. יש להכשיר את הנהגת המפעל לתפקידה, כך שיחיה בכוחה להבחין במגמות ההתפתחות של החברה האופפת, לפרשן ולתרגמן לכלל מדיניות נבונה של הארגון. ללא אותם גרעיני מנהיגות פנימית בתוך המפעל או היזמות בייזום ארגונים חדשים - אין תרגום מעשי של ההתפתחויות בשוק הבינלאומי לכלל מעשים שיש להם תמורה כלכלית. בשוק הכלל עולמי המאוחד המתפתח היום - בו מתחרים הכל בכל - יש מקום רק לאותו ארגון המי-סוגל להתחרות ולמכור את תוצרתו בהתבסס על טיבה ומחירה.

היזם - מיהו?

של יזמות, כאשר חברות אלה מפתחות ענף עסקי חדש. בכך מתאפיינות חברות כמו ג'י.איי.סי או מרקס אנד ספנסר. יש כר נרחב ליזמות עסקית גם בתוך החברות הקיימות. אנשי יזמה אלה, המכונים יזמים פנים-ארגוניים (intrapreneurs) (versus entrepreneurs) מגלים את האפשרויות לפעולה בתוך עסקים קיימים ודוחפים את יוזמתם קדימה. הם מכניסים מוצרים חדשים, אפיקי פעולה, שיטות ייצור, תהליכים ומבנים עסקיים, אשר מאפשרים לחברות התפתחות בתנאים משתנים. העסקים הגדולים מאפשרים ליזם ניצול תשתיות קיימות בתחום התכנון, הייצור והשוק, ובמדה והוא יודע כיצד להמנע מן המכשולים, ביכולתו לגרום לעסק לצמוח בכוונים חדשניים ומבטיחים. ברבות הימים מתברר לא אחת, כי התרומה לעסק היתה משמעותית. כדוגמה ניתן להביא את פיתוחו של המקינטוש במסגרת אפל.

אחת התרומות החשובות של מנהל יעיל מרחיק ראות בחברה גדולה היא היכולת לאפשר צמיחתם של יזמי-פנים, להבחין בטובים שבהם ולאפשר להם תנאי פעולה סבירים. מאידך, אומנותו של יזם הפנים כוללת גם את הכושר להבין



קיימים מאפיינים ייחודיים בהם נבחן העסק הקטן והחדשני, שעקרו הוא לא רק במימדיו של העסק, כי אם בתדשנות העסקית המיוחדת אותו. יש ביזמות העסקית מימד אופייני חדשני, אשר מיחד אותה לעומת עסקים שגרתיים. מאידך, אין הכרח כי העסק היזמי יהיה קטן מימדים דווקא. בכמה וכמה חברות גדולות וותיקות ניתן לגלות מימדים

ההגדרות הן רבות. כל אחת מדגישה היבטים שונים. לאחדים - היזם הוא הדמות אשר דוחפת לייצור מוצר חדש, חיפוש אחר שווקים חדשים או ארגון שונה של המפעל. לאחרים זהו הפרט המשתמש בגישה חדשנית תוך סיכון אישי, אם בתוך ואם מחוץ לארגון קיים. ויש הטוען נים כי היזם הוא זה אשר משתמש בשיטות חדשניות לאספקת מוצרים או שרותים חדשניים המיועדים לענות על צרכים חדשים.

במאמר שפרסמו קרלנד וחבריו בבטאון האקדמיה למנהל, הם יוצרים הגדרות ייחודיות ליזם של העסק הקטן. הם טוענים כי היזם הזה הוא 'פרט המיסד ומנהל עסק לצורך קידום מטרותיו האישיות. היזם רואה בעסק המשכה של איש-יותו ואז קשורה בצרכים ובשאיפות משפחתיות'. ואילו היזם בעסק הגדול הוא זה אשר מיסד עסק כדי להגדיל רווח וצמיחה.

איפיונו המרכזי הוא בהכנסת החידושים תוך הכנסת איסטרטגיית עסקיות ומנהליות, שנועדו לקדם מטרותיו אלה. שתי הגדרות אלה משלימות האחת את רעותה, ושתיהן יחדיו יש בהן כדי מתן כיסוי גם ליזם הפועל במסגרת הארגון הגדול בפתחו יחידה עסקית חדשה.

מבנה הקורס

מחקרים על האופי היזמי מראים כי היזם נבדל מן האחרים באוטונומייה שהוא שואף להשיג בעבודתו, באינדיבידואליזם, ובתגובתו החיובית לשינויים. היזם מסוגל להגיב חיובית בסיטואציות עמומות ולמלא צוא פתרונות מקוריים. כל אלה הם מאפיינים אותם יש לקחת בחשבון בקביעת טיבם של הארועים החינוכיים. תכניות הלימודים המקובלות בבתי ספר למנהל עסקים מצטיינות בדרגה גבוהה של מובנות. תכניות אלה אינן מדגישות דין את הצורך במציאת פתרונות מקוריים. לכן יש צורך בתכנית לימודים שאופיה שונה ונותן ביטוי לצרכים המיוחדים של החושב היזמי. על הקורס להיות בלתי מובנה באופיו ולאפשר ככל האפשר מצבים המחייבים פתרון בעיות. יש לעודד את החשיבה האינדיבידואלית והפעולה כיחיד, בנוסף על המפגשים הקבוצתיים. על התכנית לחשוף את הלומדים ליזמים כדי לאפשר להם חוויות ולי-

מוד מן הנסיון. הרויץ הדגיש את חשיבות הלימוד ההתנסותי, ואילו קורילסקי אף הוא מצא כי חוויות והתנסות יזמית יש בהן כדי עידוד מימדי החשיבה היזמית. וויט מדווח כי רצוי לעודד את כישורי פתרון הבעיות כחלק מרכזי של תהליך הלימודים. קורילסקי מצא במחקרו על 685 תלמידי בתי"ס יסודיים כי התמדה, יוצרנות ויכולת אקדמית כללית היו מנבאים טובים לייצוגיות בעתיד. הוא הציע שילובם של סימולציות ומודלים-תפקודיים לתכנית הלימודים.

התכנית המוצעת תכלול, איפוא, רק מעט פרקי הרצאה יחסית, כאשר תהליכי רכש הידע יהיו ככל האפשר אקטיביים, וקשורים בתהליך פתרון בעיות בהן יעסקו הלומדים. התכנית תדגיש את הלימוד ההתנסותי והחשיפה לדמויות יזמיות. היא תרבה בבעיות ופרויקטים, אשר ילכו ויעלו בדרגות המורכבות. התכנית תעודד הבאת מרצים ואנשי

מפתח מתחומים שונים, יחד עם תרגילים בחשיבה יוצרת ופתרון בעיות. אנו נכיר בעקרונות הבאים המאפיינים את הלומד-היזם: העדפת לימוד אינדיבידואלי המתרכז סביב פתרון בעיות וחשגת יעדים מוגדרים. המורה הוא המנחה והשותף - לא הממונה הבונה את יחסיו על ריחוק. חוויות אישיות והתנסויות תהינה מרכיב בסיסי בתכנית. מטרות לימודיות ברורות תשולבנה בפרויקטים הלקוחים מן החיים עצמם. חומר הלימודים יתבסס על ארועי אמת מעודכנים. הלמידה תיעשה בקבוצות קטנות. תבנה משימות המאפשרות לתלמיד התנסות והצלחה. חומר הלימודים יהיה תמציתי ולעניין. תשולבנה שיטות איתור מידע. אנו נכיר באינדיבידואליזם של הלומד היזם ונשתדל לעודדו.



ניתנות להעברה לעידוד ולטיפוח אצל הפרט הפתוח לכך. מכאן גם החשיבות במיון המוקדם של המועמדים - נושא בו יעסוק הפר" ויקט בשלביו הראשונים. רבות מן התכניות בארה"ב הן חלק מתכנית לימודי העסקים הארבע שנתיות והן נמשכות כשנה. הערכתנו היא, כי כאשר מדובר

ביזם אמיתי לא תהיה לו הסבלנות לחבוש את ספסל לימודים לתקופה ממושכת של כמה שנים, - במיוחד לא כאשר יש בידי התחלה של רעיון עסקי אותו חפץ הוא להגשים. במק" רים רבים מדובר בפרט, שאיננו עוד צעיר בשנות העשרים המוקדמות, ובידיו אין הזמן להמתין על ספסל הלימודים במשך תקופה ממושכת. זו

הסיבה מדוע אנו סבורים כי יש לעסוק בקורס מרכזי שימשך, נטו, שמונה חדשים ואשר סיומו הוא בשוק העבודה עצמו. גם כאשר מדובר בלומדים שיבואו ממסודות קיימים - יש להניח כי הללו לא יאותו לאפשר משכי העדרות הער" לים על האמור.

מה ההבדל בין הכשרה יזמית ללימודי מנהל?

יזמות היא באופן בסיסי שונה, אם לא נפרדת, מנושא המנהל העסקי. היזם חייב להכיר רבים מנושאי המנהל כדי שידע כיצד להגיע לניצול אופטימלי של משא" בים כלכליים, אנושיים וזמן, בדרכו למימוש פרויקט. הענין הוא, שלמי" רות שהיזם והמנהל מטפלים באותם מימדי ניהול, ובמקרים רבים בהתבסס על תיאוריות דומות, המטרות והמגבלות שונות. ליזם יש מטרה אחרת. הוא שאף לנצל את פרק חייו לשם הקמת מיזם (venture) חדש, ולא דווקא להפעיל בעילות התקן ארגוני קיים. גם עבורו, דרך משל אמנם נכון, זמן הוא כסף - אך בדרך כלל הרבה יותר

מכך. זמן הוא אותו מימד סופי בידי היזם שמלבדו אין לו אחר. עליו להספיק בפרק חייו לא רק לתרגם את זמנו לכסף, כי אם להעמיד את יוזמתו על רגליה ולבססה. הזמן, אם כן, יקר הרבה יותר ועליו לברור ביתר קפידה את דרכי ניצולו היעיל. לרשות היזם אין במקרים רבים, משאבי מומחיות שהמנהל יכול לשכור לעצמו כדי לקבל חוות דעת מוסמכות. על היזם להחליט בתנאי אי ווד" את גבוהה יותר. עליו גם מוטלת לא אחת המטלה להמנע מכניסת יתר לפרטים מקצועיים, אשר עלולים מבחינתו למסך על העיקר, או להביאו לכלל שגרות חשיבה מקוב"

לות, ובכך למנוע ממנו את ראיית החדש. כאן עליו לקיים איזון עדין הגובל באומנות, לא אחת וירטואר" זית. בחקמת המיזם חשובה מאד אשיותו של היזם כאלמנט הסוחר עימו את הצוות ומביאו לתפקוד, שבמקרים רבים ניתן להגדירו כחלוצי - שעות עבודה רבות ובלתי שגרתיות, השקעת מאמצים עצומים והתלהבות של חדשנים. זהו אולי יסוד ההבדל העיקרי בין המנהל לבין היזם, המסוגל לסחוף עימו את קבוצת אנשיו להישגים שהם מעבר לשגרה ולצפוי. בעוד המנהל הוא המומחה היודע להפ" עיל מומחים, היזם הוא זה ועוד כל היתר.

מה נלמד?

"לפתוח עסק? - קל מאד. לקיים עסק - קשה מאד"

כך טוען פתגם סיני עתיק במידה לא קטנה של צדק. בכל שנה מפסי" קים כ-400,000 עסקים את פעולתם בארה"ב. מחקר של ה"בנק אוף אמריקה" אומר כי: "חוסר יכולת מנהלית וחוסר נסיון הם הגורם העיקרי לנפילתם של למעלה מ-90% של העסקים". מחקר אחר טוען כי בין הגורמים לנפילתם של עסקים קטנים יש למנות מחסור בכישורים ניהוליים, מחסור בכישורי שווק, ליקויי הנחלת חשבונות ומערכות המעקב הכספיות, תת מימון ומח" סור בתזרים מזומנים. שנים הם המימדים העיקריים בהכשרת היזם: הראשון הוא רצוננו להבטיח, ככל האפשר, כי המיזם לא יפול מאחת

הסיבות שמנינו. לשם כך יש לצייד את הלומד במידע רלבנטי בתחומים העיקריים שנמנו לעיל, וכן ביכולת איתור המומחיות הספציפית לה יזדקק. זהו עיקרו של החלק הלי" מודי של הקורס. על היזם פשוט לדעת. השני קשור בעצם פיתוח חושי ואופני החשיבה והפעולה של היזם. תחום זה קשור בפתיחת ערוצי החשיבה הדיברגנטית, החשיבה היוצרת הלטרלית והיכולת לאבחן מצבים ופתרונות מקוריים. כאן אין מדובר בהקניית ידע, כי אם בעיקר בפיתוח מימדי אשיות, חשיבה וחו" שים בתהליכי התנסות, שמורכבותם הולכת ועולה עם ההתקדמות בשלבי הלימוד, תוך שהיזם לעתיד

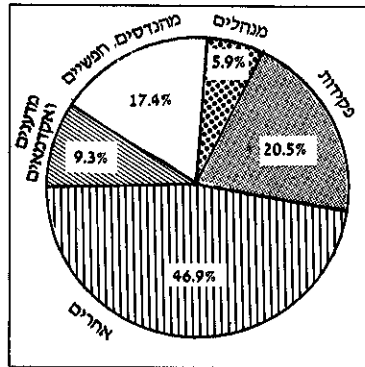
בונה את בטחונו העצמי. הכושר לפתור בעיות הוא כמובן חלק חשוב בתהליך זה יחד עם עדוד החשיבה היזמית. למעשה יש בתהליך החינוכי ליזמות משום תירכובת ייחודית בין ההכשרה הקוגניטיבית והקניית הידע המעשי הקשור בנהול עסקי, לבין פיתוח מימדים אפקטיביים המצויים ביסוד החשיבה היוצרת והיזמות. זו הסיבה מדוע אנו מציי" עים בתכנית זו שילוב בין עבודה מונחה על פרויקטים בקבוצות וביחידים לבין לימודים להקניית הידע הרלבנטי. חלק חשוב של פיתוח היזם יתרכז בבניית יכולתו לאתר לעצמו ידע על פי צרכי העבודה.

3. נתונים רלבנטיים על המשק בישראל

פרק זה יתמקד בחשיבות היזמות המכוונת ליצוא כדרך לפתרון בעיות המשק הכלכלי בישראל.

זמינות כח אדם טכנולוגי בישראל

אלה משתמע, כי קצב הגידול של כח אדם טכנולוגי מיומן זה מהר בהרבה מאשר של כלל המועסקים. קצב הגידול של כח האדם ברמת השכלה גבוהה יותר, כלומר של המהנדסים, היה מהיר בהרבה מאשר קצב הגידול של הנדסאים ושל טכנאים (אחירם, 1989:395). בלוח 1 מובאים נתונים משווים בין התעשייה הישראלית למספר מדינות OECD. הגידול במספרם של מהנדסים ומדענים בתעשייה הישראלית בין השנים 1967-1980 הוא מהיר יותר מכל מדינה בקבוצת OECD, כולל יפן. (260% בישראל לעומת 130% ביפן).



בממוצע קרוב ל-5% לשנה מספר הנדסאים והטכנאים. מנתונים

בישראל מצוי כח אדם בעל משאבי הון אנושי (human capital) גבוהים ורלבנטיים להתפתחות כלכלית טכנולוגית. כאינדיקטור לכח האדם הטכנולוגי נתייחס לנתונים סטטיסטיים אודות זמינות מהנדסים והנדסאים בכלל המועסקים בישראל, וכן נתונים לגבי הגידול בחלקם בכח האדם במשק. בתקופה שבין 1972 ל-1985 גדל מספר המועסקים בישראל בכ-31% (או כ-2%, בממוצע, לשנה), ואילו מספר המהנדסים גדל ב-16,000 שחוא גידול של 130%, או שיעור גידול של 8.7% בממוצע לשנה. באותה תקופה גדל בכ-83% או

לוח 1: מדענים ומהנדסים בתעשייה: ישראל ו-OECD

	ישראל	יפן	מערב-גרמניה	אנגליה	ארצות-הברית	
1967	3,400	117,600	61,000	49,900	494,000	
1980	12,160 (1981)	272,000	111,000	80,700	573,900	
גידול באחוזים	260	132	82	62	16	

מקור: Science Indicators 1980, N.S.F., in Evanson (1984) מצוטט אצל ברמן והלפרין (1990), עמ' 151

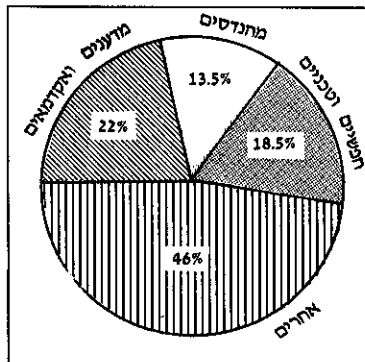
השאלה היא כיצד לתרגם הון אנושי זה לכלל הישגים כלכליים מובהקים.

עדים שוב לעליה בקבוצות בעלות הון אנושי טכנולוגי גבוה.

מאז אמצע שנות השמונים אמנם הואט קצב התפתחות זה, אולם עם זרם העליה הגדול מבר"מ אנו

הרכב המקצועי של העולים בזרם העליה הנוכחי

והמדעיים שהגיעו בינואר-מאי 1990 הם רופאים ומהנדסים. נתון נים חדשים מצביעים על כך, שמכל 100,000 עולים 3000 הם מהנדסים, 2000 מדענים ו-4000 סטודנטים ע"ר במדע ובטכנולוגיה. זהו הפוטנציאל האנושי הטוב ביותר שהגיע לארץ מעודה במרוכז. לעומת נתונים אלה אודות הרכב המקצועי המעולה של כח האדם בישראל, ובמיוחד לאחרונה בעקבות גלי העליה הנוכחיים,



הפרופיל התעסוקתי של העולים מצביע על אוכלוסיה משכילה. התפלגות העולים שהגיעו ב-1990 לפי משלח יד מצביעה על כ-40% בעלי מקצועות מדעיים ואקדמאיים, לעומת 8.6% בקרב המועסקים בישראל. 34% הם בעלי מקצועות חפשי-יים וטכניים לעומת 15.3% בקרב המועסקים בארץ. חלקם של המהנדסים ושל הרופאים בקרב העולים הוא גבוה במיוחד; כ-75% מבעלי המקצועות האקדמאיים

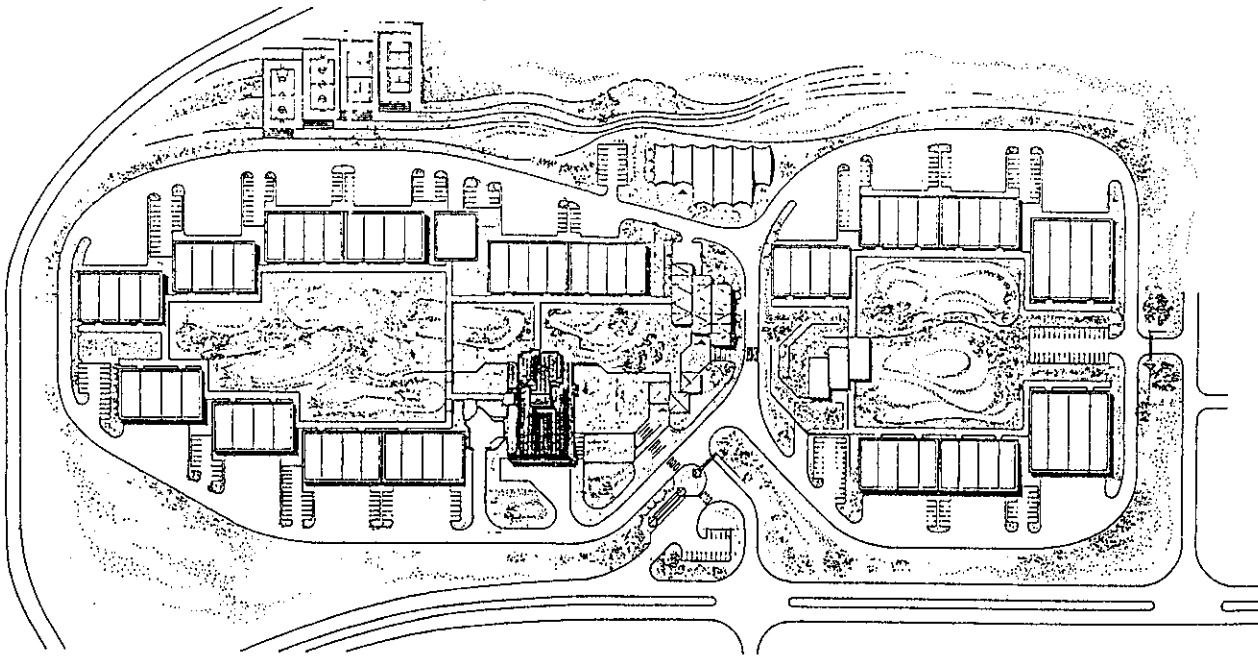
מיקום המכללה בצמוד לפרק התעשייתי בתפן

שיטת עידוד תעשיות חדשות על ידי הקמת פרקים תעשייתיים איננה עוד בבחינת תופעה נדירה בעולם. מאז הקמתו של המשולש בצפון קרוליינה - אחד הנסיונות הראשוניים בארה"ב להקים מערכת אינדיקובציה יזומה לתעשיות עתירות ידע, שבאה בעקבות התפתחותם של אזורי התעשייה בעמק הסיליקון שבקליפורניה ובדרך 128 ליד בוסטון, הבינו כי זו הדרך לעודד הקמתם של מפעלים חדשים. במשולש של צפון קרוליינה אמנם

הצמידו מערכות הכשרה לטכנאים ולמהנדסים - אך הללו פעלו בנפרד מן התעשייה עצמה. אנו מתכוונים עתה להצמיד את מערכת ההכשרה של היזמים לסביבת פעולתם הטבעית בתוך הפרק התעשייתי בתפן. הכוונה היא להפעיל מחולל לכוח אדם יזמי בשילוב עם המחולל לתעשיות חדשות, ובכך לתרום תרומה משמעותית בתהליך בניית היזם. גורם נוסף הוא מיקום המכללה בגליל. התנאים המיוחדים והתש-

תיות אשר נבנו באזור סביב יוזמתו של סטף וורטהימר נשיא מפעלי ישקר, מהוות היום התחלה של שינוי בתפישת החיים באזור. הכוונה היא לגרום להפיכת האזור למרכז תוסס של חיים תעשייתיים המכוונים לייצוא, אשר יהוו אתגר למסיימי הקורס. יהא זה גם תחילתו של תהליך הסוציאליזציה של הבוגרים עם הסביבה היצרנית, כאשר פרויקט הגמר שלהם ימומש כפרויקט אמת בתוך התעשייה.

דן שרון.



מפת גני תעשייה תפן

רק של העובדים הטכנולוגיים, אלא של עובדים רבים נוספים, אשר יהיו קשורים למפעלים החדשים.

מקור התעסוקה הגדול ביותר במשק, כאמור לעיל במבוא, הוא חברות קטנות.

בארצות הברית מכירים בעובדה, שאחת מההצלחות הגדולות בכל-כלה האמריקאית היא הגידול המהיר ביצירת מקומות עבודה - כ-18 מיליון מאז 1980 (ראה מבוא לתכנית העסקית).

החברות הגדולות איבדו שלושה מיליון מקומות עבודה, כך שמפעלים קטנים "תרמו" כ-21 מיליון מקומות עבודה נוספים בזמן הזה. תופעה זו מלווה בתהליך של רהיטורקטורה של התעשייה האמריקאית, המונעת על ידי המפעלים הקטנים ועל ידי נסיונות דצנטרליזציה מרחיקת לכת של המפעלים הגדולים.

המהפכה הטכנולוגית העניקה יתרונות תחרותיים למפעלים קטנים בגלל כושר התגובה המהיר שלהם לשינויים בשוק, ובגלל ירידת חשיבותם של היתרונות לגודל הקשורים באופן מסורתי ליצור המוני (תובל, גלון ויוסטמן, 1990, עמ' 58).

גורמים המעוררים בעולם העסקים הישראלי מדווחים על גידול ניכר במספר היזמים הפרטיים המתעניינים באפשרות להקים מפעלים קטנים ובינוניים. בהנחה שמרבית בעלי העסקים מנהלים תיקי עוסק מורשה, ניתן לראות בנתונים אודות מספר התיקים של נישומים חדשים אינדיקציה למספר העסקים החדשים המתווספים למשק. נתוני אגף המכס של משרד האוצר משקפים עדיין את המצב הכלכלי והקפאון השינוי המסתמן ברבעון הראשון של '90. ע"פ נתונים אלה, ב-'89 נפתחו בישראל 36,381 תיקי נישומים חדשים לעומת 40,133 תיקים שנפתחו ב-'88. ב-'89 נסגרו 44,221 תיקים לעומת 42,467 תיקים ב-'88. כאמור, בהנחה שמרבית בעלי העסקים מנהלים תיקי עוסק מורשה, ב-'89 פעלו פחות עסקים מאשר ב-'88. עם זאת, נתוני הרבעון הראשון של '90 מצביעים על שינוי המגמה: ברבעון הראשון של '89 נפתחו כ-9,000 תיקים בלבד ואילו בשלושת החודשים הראשונים של

90' - 14,156, גידול של יותר מ-50% במספר התיקים החדשים לעומת התקופה המקבילה אשתקד. גדל גם מספר התיקים שנסגרו ברבעון הראשון של השנה לעומת הרבעון המקביל אשתקד, אך מספר זה כולל עסקים שנסגרו עוד קודם לכן, שהדיווח על סגירתם נעשה בדיעבד.

נתונים אלה על יזמות בפתיחת עסקים קטנים, יש בהם משום איתור תים לצמיחה מתחדשת. מגמות אלה מחזקות את חשיבות העידוד והיציאה של אווירה נוחה ליזמות ולפעילות מפעלים קטנים חדשים, שעשויים לקלוט עובדים בעלי ידע ונסיון טכנולוגי, בהם משופע שוק העבודה בישראל, וכן להקטין את מימדי האבטלה הצפויים לגדול לפי התחזיות הנוכחיות.

בעזרת יזמות עסקית מבוצרת ניתן לתרגם את הפוטנציאל האנושי הטוב ביותר שהגיע לארץ מעודה במרוכז לכלל השגים כלכליים וחברתיים.

2) עידוד של יזמות עשוי לתרום למעבר מדינמיקה של אנטי-צמיחה לדינמיקה של צמיחה.

חוסנו של משק כלכלי מותנה בשיעורים גבוהים של צמיחת עסקים כלכליים בריאים ובתנועה חפשיית של אנשים ומשאבים אחרים. ליזמות מוענק התפקיד הבולט של מנגנון מצמיח המאפשר התחדשות מתמדת של הכלכלה (צ'מנסקי, 1990).

עסקים יזמיים חדשים תורמים תרומה עיקרית לכלכלות לאומיות, דרך יצירת תעשיות חדשות, משרות חדשות, שווקים חדשים והזדמנויות יצוא חדשות. בשל השפעה נרחבת זו ובשל השפעת הטכנולוגיה בעולם המודרני ותרומתה לתחרות הבינלאומית, מושם דגש במדינות רבות על יצירה של עסקים עתירי-ידע ביוזמות פרטיות וציבוריות.

לשם השוואה, בארה"ב, שם הדגש על יזמות חזק בהרבה לעומת ישראל, בסוף שנות השמונים יוצרו במפעלים הקטנים (עד 20 עובדים) 40% מהתל"ג, 50% מההידושים וההמצאות ו-87% מכלל מקומות העבודה החדשים מאז 1969, כאשר החשקעה במחקר ופיתוח במפעלים אלה היתה רק 3% מסך כל החשקעה במו"פ. יש בכך עדות לראית עידוד

הקמתם של עסקים חדשים בריאים כמשימה לאומית. לשם כך נחוצים יזמים רבים.

הנתונים שפורסמו ע"י הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לגבי השליש הראשון של השנה לא היו מעודדים והצביעו על כך שהיקף הצמיחה בתקופה זו היה דומה לזה של השנה שעברה, שהיתה שנת שפל במשק, עם שיעורי צמיחה שנתיים שבין אחוז לאחוז וחצי. הנתונים מצביעים על גידול כמותי ניכר ביבוא בשיעור של 8%, ירידה ביצוא והגדלה ניכרת בגירעון במאזן התשלומים. עם זאת, יש כיוונים אחרים במשק שעשויים לרמז על התערורות לעבר צמיחה, ואלה הנתונים שצינו לעיל, שמראים גידול של 50% במספר התיקים של עוסק מורשה לעומת התקופה המקבילה אשתקד.

במעבר לכלכלה של צמיחה, יש ליזמות בפתיחת עסקים קטנים ובינוניים תפקיד מרכזי.

יזמות מהווה את 'הדבק' המאחד צרכים, משאבים, כולל משאבי כח-אדם וידע לכלל מוצרים ברי-יצוא. יזמים שיקימו מפעלים חדשים שיעסיקו כח אדם מיומן ירתמו פוטנציאל אנושי זה ויהפכוהו למנוף לגידול התפוקה התעשייתית ולצמיחה כלכלית של המשק הישראלי.

3) טיפוח של יזמות תעשייתית המכוונת ליצוא בישראל עשוי להקטין טיין את התלות המזיקה בסיוע האמריקאי, וע"י כך לתרום ליעד החשוב כל-כך של עצמאות כלכלית. למרות הגידול החדש של ביצוא מאז קום המדינה, היבוא עדין גדול מחיצוא. לפי נתוני חברת המידע הכלכלית "דן אנד ברדסטריט", נתוני היבוא, בערכים ריאליים קבורים, היו במשך כל שנות השמונים גבוהים מאשר ערכי היצוא המקבילים. סיכום העשור בתחום הסחר הבינלאומי של ישראל מצביע על גידול בערכם הכולל של הסחורות והשירותים אשר יובאו לארץ בשיעור של 14% וגידול של 35% ביצוא הסחורות והשירותים מהארץ לחו"ל (ביחס לשנת 1980). לפי נתוני בנק לאומי, בשלושת השנים האחרונות היצוא של סחורות ושירותים ב-'87 הסתכם בכ-14.3 מיליארד דולר. ב-'88: 15.7 מיליארד דולר. ב-'89: 17 מיליארד דולר. לעומת זה, היבוא של סחורות ושירותים הסתכם ב-'87

בולטים מספר מאפיינים מדאיגים של המשק הישראלי: דינמיקה של אנטי צמיחה כלכלית, אבטלה והגברת התלות הנמשכת של המשק בסיוע מארה"ב.

דו"ח מבקר המדינה 1990 מצביע על כך שהעליה הנוכחית מברה"מ וזו הצפויה, תאלץ להתמודד עם משק שבו שיעור אבטלה גבוה - עד כדי 9%- כאשר מספר הבלתי-מועסקים הגיע ב-1989 ל-140,000 איש. ע"פ

תחזיות משרד המסחר והתעשייה, מנובמבר 1989, אין צפוי גידול משמעותי בתפוקת התעשייה, ומכאן שאין צופים גידול בביקוש לעובדים. כמו כן נובע מתחזיות המשרד, שמספר המשרות שיתוספו למשק במגזר העסקי יהיה מצומצם. המסקנה המתבקשת מתחזית זו היא, שהגידול בביקוש לעובדים לא יענה על הגידול הטבעי במספר דורשי העבודה בישראל יחד עם

צרכי גל העליה (דו"ח מבקר המדינה 1990). מסקנה נוספת היא כי לא צפוי גידול בנפת היצור התעשייתי בארץ במקביל לגידול בכח האדם הטכנולוגי.

תחזיות אלה משקפות את המגמה של ההאטה בצמיחה המאפיינת את המשק הישראלי, את האבטלה והקשיים הצפויים בקליטת כח העבודה.

דינמיקה של אנטי-צמיחה

כלכלנים מעריכים כי בעיית המשק הישראלי היא, משבר מבני עמוק, שהבטוי הבולט שלו הוא מעבר חד מצמיחה כלכלית מהירה לקפאון כלכלי והפסד תוצר, המגיע חיום לפי אומדנים צנועים ליותר מ-100% מהתוצר הקיים.

ישראל שהיתה עד משבר הנפט ב-1973 בעלת שיעורי צמיחה מהגבוהים בעולם - ירדה לתחתית הסולם

הבינלאומי בקבוצת המשקים המפותחים (יוראן, 1989:350). ההאטה בצמיחה הנמשכת כבר מאז מלחמת יום הכיפורים (1973), עומדת בניגוד חד לנסיון שניים וחצי העשורים הראשונים של המדינה (קליימן, 1989:347).

הפסקת הצמיחה משקפת שחיקה מצטברת של רווחיות הסקטור העסקי, תוצאה של מדיניות כלכלית,

אשר העניקה עדיפות מוחלטת להמשך העלאת רמת החיים בכל תנאי, בלי לשים לב למחיר הכלכלי האמיתי. מדיניות זו יצרה תנאים, שהחלישו את הסקטור העסקי ואילצו אותו לוותר על חלקן במשאבי ההון וכח האדם של המשק, אשר הופנו ליעדים אחרים, שאינם משרתים את הצמיחה הכלכלית (יוראן, 1989).

התלות הכלכלית של המשק הישראלי בסיוע מארה"ב

בעיה חמורה נוספת של המשק הישראלי הקשורה לקודמת, הינה התלות הכלכלית בסיוע מארה"ב. נוצר בארץ מעגל קסמים אינסופי, שבו מגזר ציבורי אדיר גדל ללא הרף, ומגמד את המגזר היצרני הקטן (לקראת ישראל חדשה, תנן, 1989)

לדעת קליימן "במכלול הבעיות של ישראל, זו שפתרונה יציב את האתגר הגדול ביותר בפני החברה הישראלית בעשור הבא היא הצמיחה. חידושה עשוי לקרב אותנו לעצמאות כלכלית, אך מעבר לכך, קצב הצמיחה העתידי הוא שיקבע,

אם תהיה ישראל חברה, שבניה רוצים לחיות בה ועולים להתיישב בתוכה. הצמיחה של העשור החמישי והאמצעים שיינקטו להשגתה עשויים לעצב את דמותה של החברה הישראלית לתקופה ארוכה" (קליימן, 1989:347).

עידוד יזמות המכוונת ליצוא - כדרך לפתרון בעיות המשק הכלכלי:

מנוף לחידוש הצמיחה, לקליטת כח האדם הטכנולוגי ולפתרון

בעיות האבטלה של ישראל.

עצמאות כלכלית	-	כיעד לאומי
תעשיות ליצוא	-	האמצעי להשגת עצמאות כלכלית
עידוד יזמות	-	הבסיס לפיתוח תעשיות יצוא.

(וורטהיימר, תנן, 1989).

טענתנו היא כי בהגברת היזמות בישראל, ובעיקר היזמות המכוונת-ליצוא (export-oriented entrepreneurship) יש משום סיוע לפתרון הבעיות המרכזיות של המשק הישראלי, עליהן הצבענו לעיל, בכך שהיזמות מהווה את גרעיני הגיבוש והתרגום של כח אדם טכנולוגי-מדעי לכלל מוצרים ברי שיווק בחו"ל.

1) שגשוג והגברה של יזמות בישראל, ובעיקר של יזמות המכוונת ליצוא, עשויים לפתור את הבעיות הכרוכות בזמינותו של כח אדם טכנולוגי גבוה בישראל שאיננו מנוצל כראוי, חש תסכול וסובל מאבטלה. יוזמות חדשות יכולות לרתום את כח האדם הטכנולוגי המעולה המצוי בארץ למשימות יצור, וכן להפנות בעלי ידע ונסיון

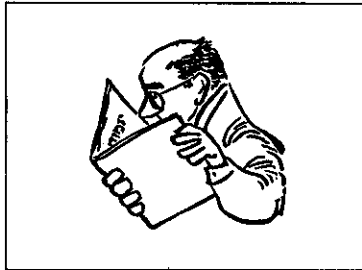
טכנולוגי לאפיקים של יזמות עסקית, ובעיקר זו המכוונת ליצוא. יש להדגיש, כי כבר כיום גבוה משקלם של מהנדסים בקרב היזמים בתעשייה בענפים הטכנולוגיים, אך משקלם של היזמים בקרב המחנדים סים בארץ נמוך יחסית. עידוד מגמה זו של הקמת מפעלי תעשייה חדשים ע"י עובדים בעלי ידע ונסיון עשוי לתרום לפתרון בעיות העסקה לא

4. האם ניתן לחנך ליזמות כלכלית?

פרק זה ידגיש, על בסיס ספרות מחקרית בנושא, כי ניתן לפתח יזמות ולהכשיר לקראתה.

הוא מדגיש את חשיבות האלמנט ההתנסותי, כשלדעתו יש להטיל על המשתתפים בתוכנית חינוך ליזמות לחבר הצעה למפעל יזום ולחשוף אותם לבעיות, לסיכונים ולהזדמנויות שבהקמת עסק קטן והפעלתו. כמו כן חשוב לדעתו, שבהנחיית תכנית כזו ישתתפו יזמים מהשטח, שהתנסו באופן ממשי בהם נתקלים בהקמת עסק (Kierluff, 1975). עקרון זה של התנסות מהווה את עיקרה של תוכניתנו המתבססת על פרויקט-טים.

עדות לכך שניתן לחנך אנשים ליזמות ולפתח אצל פרטים מאפיינים יזמיים, ניתן למצוא בממצאיו של McClelland (1965) על הכשרת יזמים, המורים כי נתן לפתח אצל מבוגרים מניע להישג וכי פיתוח מניע זה מוביל לפעילות יזמית. כך גם Buchele (1972) מסיק על סמך מספר תוכניות לעידוד היזמות בקרב רב מיעוטים בארה"ב, וכן בבהודו ובברזיל כי ניתן ליצור יזמים, ויזמים חדשים אלו יכולים להתחיל בהפעלת עסקים חדשים שישדרו. מכאן, שאם מאתרים פרטים בעלי תכונות ומוטיבציה ליזמות (באמצעות מחקרי ניבוי מתאימים), ניתן יהיה לשפר את סיכויי ההצלחה של התחלות עסקיות דרך אימון והדרכה. בעלי הפוטנציאל ליזמות יקבלו הדרכה משולבת בהגברת מוטיבציה ובמיומנויות בניחול עסקים, שלחם תרומה ואפקטיביות רבה ביחס להקמה של מפעלים חדשים (Brockhaus, 1982; Cooper & Bruno, 1977; קוזיאטיץ, 1987).



היזמות כתפקיד או כהתנהגות, ישנן מספר דרכים לעודד יזמות ללא עריכת שנוי משמעותי בתכונות האישיות של הפרט.

אחת הדרכים היא פיתוח צוות יזמי - שיהווה צירוף של כמה אנשים, כל אחד מהם עם מיומנויות אישיות משלימות, שיהוו קבוצה יזמית. כך - לא נדרש לפתח את כל האיכויות היזמיות באדם אחד. מה שנדרש זו הבנה של אילו איכויות חשובות ליזמות ושילוב איכויות של מספר אנשים לביצוע הפונקציה היזמית.

דרך שנייה היא השפעה ושינוי תפישות הפרט. לטענת Kierluff (1975), רבות מהתפישות הנוגעות ליזמות ניתן לשנות על ידי חינוך בשתי דרכים (לפחות: 1) לספק מידע וטכניקות ליצירת הזדמנויות וניצולן ולפתרון בעיות עסקיות. 2) חשיפת הפרט למודלים של חיקוי - ליזמים מוצלחים.

Kierluff ממליץ שתכניות לימודים לעידוד יזמות יכללו שני תחומים: 1) תכנון ופיתוח יוזמה עסקית חדשה

2) ניהול מפעל יזום לאחר שהוקם.

האם ניתן בכלל ללמוד יזמות? האם ניתן להשפיע על מאפיינים פסיכולוגיים של אנשים ולהפנותם בכיוון יזמות כלכלית?

סוגיה זו של האם וכיצד נתן להשפיע על אנשים לכיוון של יזמות כלכלית ולבחירה בעיסוקים יזמיים, עולה בהקשר של תפיסת היזמות כתכונות אישיותיות פנימיות לעומת תפיסתה כהתנהגות, הנקבעת בעיקר על ידי הנסיבות החיצוניות והניתנות ללימוד ולישום (הוכמן, 1990).

נראה שקיימת הסכמה כללית בין חוקרים, שלמרות שתכונות מסוימות יכולות להיות טבעיות או להרכש מוקדם במחזור החיים, ניתן ללמוד טכניקות ושיטות שיגבירו בצורה משמעותית את הסיכוי לפעילות יזמית מוצלחת. ואכן, ממתקרים עולה, כי פרטים שנבחרו ואומנו במוטיבציה ובמיומנויות המנבאות יזמות מוצלחת, אכן הקימו עסקים בשיעור גבוה יותר מאשר בקבוצת ביקורת, שבה הפרטים הביעו רצון ליזמות, אך לא קבלו כל הדרכה ועידוד (Brockhaus, 1982).

כך, טוען Liles (1975) שהבחירה ביזמות היא פונקציה של מוכנות פרקטית ושל חופש ממגבלות נסיבתיות, יותר מאשר של הפסיכר-לוגיה והאישיות של הפרט. לפיכך ניתן לדעתו להשפיע על נטייתם של אנשים לכיוון של יזמות דרך הגברת המודעות וההכרה ביזמות כקריירה אלטרנטיבית או כמרכיב של קריירה מקצועית.

בנושא זה טוען גם Kierluff (1975), בדומה ל-Liles, כי אם רואים את

יש טעם בהכשרת יזמים, ויעילותן של תוכניות ההכשרה ליזמות גדולה בעיקר כאשר נבחרים להכשרה אנשים בעלי תכונות ומוטיבציה ליזמות. מכאן החשיבות הנודעת למערכת המיון של המכללה.

ב-17.6 מיליארד דולר. ב-88': 18.9 מיליארד דולר. ב-99': 19.5 מיליארד דולר. ירידה משמעותית. התחזיות מלמדות כי מגמה זו תשמר גם בשנים הבאות ("הארץ", מוסף יצוא '90, עמ' 25)

הכפלת תעשיית היצוא בישראל היא האתגר הלאומי והמטרה הלאומית של ישראל, טוען סטף וורטהיימר: "היצוא יבטיח שהישג ראלים ישארו בארץ, ושתהיה להם היכולת לקלוט את העולים הבאים לכאן מברית המועצות וממקומות

אחרים. היצוא יספק לישראלים רמת-חיים שתתחרה בהצלחה ברמת-החיים המקובלת במדינות מפותחות. במלים אחרות, היצוא יקטין את הפיתוי לירידה. אם להשתמש בטרמינולוגיה שנוצרה פעם עבור חיל האוויר הישראלי, טוען וורטהיימר, אפשר לטבוע סיסמה חדשה: "הטובים ליצוא". וורטהיימר גורס כי "יתכן שהמעורבות הממשלתית יצרה תשתית במשק, אבל ברור שהיא לא פיתחה יוזמה. עובדה שבישראל צמחו מעט מדי יזמים פרטיים. כדי לקדם יצוא,

אנחנו חייבים לבחור דרך אחרת: לאתר "יזמים צעירים", להעמיד בפניהם אלטרנטיבה אטרקטיבית, תוך בנית חממה לטיפוחם. ההצלחה של היזמים הצעירים היא המפתח לשינוי פני המדינה. גן התעשייה תפן מהווה דגם לחממה כזו. גנים כאלה יהיו במשך הזמן למנוף שיאפשר לנו לבצע את המשימה הלאומית: להפנות את המשק הישראלי בכיוון היצוא" (סטף וורטהיימר, "הארץ" מוסף היצוא '90).

עידוד יזמות המכוונת ליצוא – עשוי לסייע לפתרון בעיות המשק הכלכלי, ומנוף לחידוש הצמיחה, לקליטת כח האדם הטכנולוגי בעסקים חדשים, לצמצום הירידה מהארץ ולפתרון בעיות האבטלה של ישראל.

יש חשיבות לאומית ממדרגה ראשונה בהקמת מוסד חינוכי אשר יוכל לסייע בפיתוח כח אדם המעוניין, רוצה ויכול להשתלב בתעשיית היצוא בתפקידי יזמות כלכלית. הנתונים אודות היקף סגירתם של עסקים קטנים ובינוניים מדי שנה, מבליטים את הצורך להעניק הכשרה מקצועית הולמת ליזמים טרם פתיחת עסקיהם, ובכך לשפר את סיכויי השרדותם ולסייע להם להשתלב בהצלחה בתעשיית היצוא של ישראל.

ביבליוגרפיה

תובל מוריס, דן י. גלוון, משה יוסטמן. 1990. "מדיניות תעשייתית-טכנולוגית בעולם". בתוך: ברודט דוד, יוסטמן משה ותובל מוריס. 1990 מדיניות תעשייתית-טכנולוגית לישראל. מכון ירושלים לחקר ישראל.
Chemanski, Daniel. Education for Entrepreneurship. Unpublished paper. Technion. 1990.

יוראן, יוסף. 1989. "המשק הישראלי לאחר משבר הנפט ומלחמת יום הכיפורים". בתוך: סטמפלר שמואל (עורך). אנשים ומדינה-החברה הישראלית. משרד הבטחון.
ינון תמר, מרון מיכאל ורוס מאיר. 1990. "מדיניות למפעלים קטנים". בתוך: ברודט, דוד, יוסטמן, משה ותובל מוריס. מדיניות תעשייתית-טכנולוגית לישראל. מכון ירושלים לחקר ישראל. עמ' 237-258.

אחרים, אפרים. 1989. "מגמות בהתפתחות כוח האדם הטכנולוגי בישראל. בתוך: סטמפלר שמואל (עורך) אנשים ומדינה - החברה הישראלית. משרד הבטחון - החוצאה לאור.
ברמן, אלי, אריאל הלפרין. 1990. "כוח-אדם מיומן, ביטחון וצמיחה". בתוך: ברודט דוד, יוסטמן משה ותובל מוריס (עורך-כיום), 1990. מדיניות תעשייתית-טכנולוגית לישראל. מכון ירושלים לחקר ישראל.

5. מסגרות קיימות של חינוך ליזמות בישראל ובארה"ב

פרק זה יתמקד בסקירת המסגרות הקיימות בישראל לחינוך ליזמות, המיועדות למבוגרים ולנוער, וכן במסגרות כאלה בארה"ב.

הטמון בהכשרה ליזמות. מודעות זו מובנת לאור הצורך המכריע של המשק הכלכלי בישראל בצמיחה של יזמים רבים.

להלן סקירה של התכניות הקיימות כיום בישראל של חינוך ליזמות למבוגרים.

תוכניות הכשרה ליזמות מגלה שלאחרונה חל שינוי, ונולד תחום חדש בישראל, אשר בשנתיים האחרונות חל בו גידול רב מבחינת מספר התכניות המוצעות למעוניינים. גידול זה מעיד על מודעות גוברת הן מצד הגופים המשווקים תכניות אלה, - מוסדות הכשרה למיניהם, והן מצד קהל הלומדים, לפוטנציאל

מערכות החינוך המקובלות עדיין אינן עוסקות ביזמות כלכלית עסקית בתוכניות הלימודים הרגילות שלחן. היא מחוץ לתחום עבורן. הן אינן מתייחסות ליזמות בחינת 'מקצוע' לחיים. לכן יזמות אינה 'על המפה', בעיקרו של דבר, בחינוך המקובל בארץ. בחינת השוק הקיים של

5.1 קורסים ליזמות עסקית בפקולטות לניהול בטכניון ובאוניברסיטאות

בקורס חובות הכנת תרגילים, ואין נדרשת שום הכנת פרויקט מעשי, למעט חובת הנוכחות בהרצאות ומסירת תקציר ההרצאות.

מבנה הקורס: מידי שבוע מוצג ע"י מרצה אורח היבט מעשי מסוים של יזמות בישראל: מימון, שיווק, ניהול וכו'. ב-1988/98 נרשמו לקורס כ-300 סטודנטים. לפני כן כ-600. אין

בטכניון אין לומדים באופן סדיר יזמות, אולם לאחרונה (מאז 1988) קיים קורס סמסטריאלי של 'יזמות טכנולוגית', במסגרת היחידה ללימודים כלליים.

קורס ליזמות עסקית בביה"ס למינהל עסקים באוניברסיטת ת"א

שים, חלק מהם הגיע למצב של פיתוח וחלק אחר אף זכה למימוש מלא.

משך הקורס: סימסטר אחד (כ-13 שבועות), פעמיים בשבוע. פעם פגישה פרונטלית עם המרצה ופעם פגישה צוות עם המנחה לצורך מעקב אחר הפרוייקט, ייעול ותכנון.

נושאי הקורס: בירור הזדמנויות עסקיות; זיהוי נושאים בסיסיים השייכים למסלול הקריטי בתהליך היזמות החדש, הגדרת שוק המטרה, והאסטרטגיה העסקית הנגזרת. קביעת התזמון הטוב לכניסה; תכנון ההשקעות המימוניות ודרכים להשגתן; הערכת שווי העסק; איסוף מידע הנחוץ לתכנון ולבקרת העסק; הכנת תכנית עסקית מקיפה, תמציתית, ואפקטיבית לעסק החדש, כעזר לברור כדאיות המשך העסק, ככלי להשגת מימון וככלי למעקב ובקרה של העסק החדש (מילר, סילבוס הקורס, אוניברסיטת ת"א, 1990).

את הטכנולוגיה, עלות יצור, עלות מעבר מפרוטוטיפ ליצור סדרתי וכו'.

הסטודנטים עובדים בהנחיה צמודה של המרצים בקורס, ובסיומו מציגים את עבודתם בפני המרצים והיזמים שהזמינו את העבודה.

יזמים וארגונים המעוניינים בתכנית עסקית משלמים \$3000 עבור הוצאות הכרוכות בהכנת תכנית זו (הוצאות המחקר הממוחשב שמבצעים עם הסטודנטים, קניית מחקר מדף, והוצאות שונות אחרות).

בכל סמסטר מתוך חמשת הנושאים כשניים הם עתירי טכנולוגיה ליצוא, כדוגמת בדיקת המצאות חידודים בדם או שתן או מיכשור חדש לראית לילה, כשני נושאים הם בתחום הטכנולוגיה הנמוכה ליצוא, כדוגמת גידול יונים למאכל ונושא אחד הוא נושא שירותי לשוק המקומי כדוגמת חדרי מיון פרטיים או תכנית חדשה לביטוח רפואי. למרות שחלק מסוים של הפרוייקטים כפי שנתן לצפות, אינם ממומ-

גם באוניברסיטת ת"א כמעט ואין לימודי הכשרה ליזמות. יוצא מכלל זה קורס בחירה במסגרת לימודי מאסטר במינהל עסקים (מאז אביב 1987).

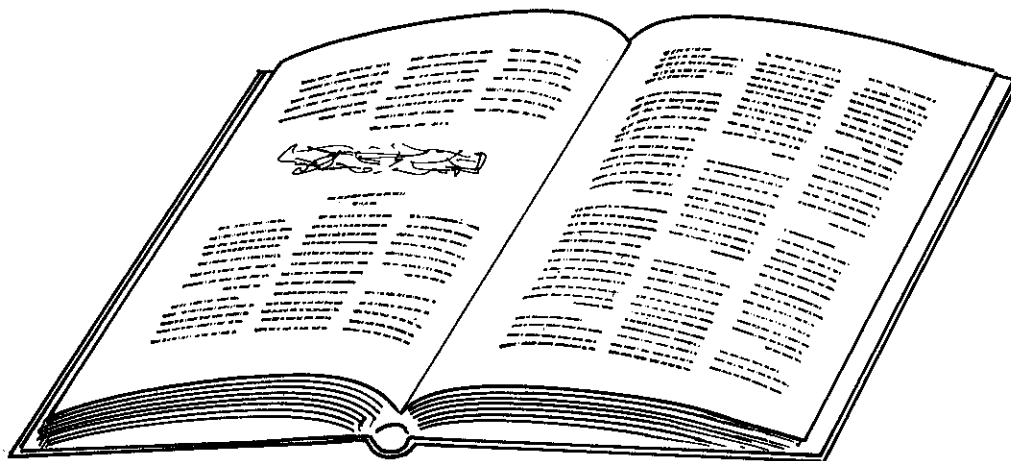
מטרת הקורס לחשוף את הסטודנטים לעולם היזמות בכלל, ובישראל בפרט.

הקורס הינו אינטגרטיבי, דהיינו הסטודנטים רשאים להשתתף בורק לאחר ששמעו את כל הקורסים הפונקציונאליים (שיווק, מימון, מערכות מידע, חשבונאות, ניהול כח"אדם וכו'). בקורס הם מפעילים את הידע שצברו והעקרונות שלמדו לתכנון מחקר עסק חדש.

הסטודנטים עובדים בצוותים, לוקחים רעיון עסקי אמיתי שמקורו בתעשייה, ע"פ ליצוא, ובונים עבורו תכנית עסקית. דבר זה נעשה לאחר מחקר השווקים והתחרות בענף, ע"י חיפוש מידע ממוחשב והתייעצות עם אנשי מפתח בארץ ולאחר קניית 'מחקר מדף' על התעשייה בארץ היעד. כמו כן חוקרים הסטודנטים

ביבליוגרפיה

- Brockhaus, R., "The Psychology of the Entrepreneur" in: Kent C.A. et al. (eds.) Encyclopedia of Entrepreneurship. Engelwood Cliffs, N.J. 1982, pp. 39-57.
- Buchele, R., "The Development of Small Industrial Entrepreneurs As a Tool of Economic Growth". Working paper, Technology and Development Institute, Hawaii, 1972.
- Cooper, A.C. & Bruno, A.V., 1977. "Success Among High-Technology Firms". Business Horizons 20, pp. 16-22.
- Kierluff, H.E., "Can Entrepreneurs Be Developed". MSU Business Topics, 23, 1975, pp. 39-44.
- Liles, P.R., "Who Are the Entrepreneurs", MSU Business Topics, 1971, pp. 5-14.
- McClelland, D.C., "Achievement Motivation Can Be Developed", Harvard Business Review, November-December 1965.
- חוכמן, רמי, הכשרת יזמים צעירים. מכון ון-ליר, 1990.
- קוזיאטין, אילן. "יזמים ומשקיעים כמפתח להצלחת המפעל". טכנו-לוגיות. 1987. 42-14.



מסלול בוקר: 5 פעמים בשבוע 6 שעות לימוד בכל פעם משך כ-7 חדשים.

הלימודים מקיפים כ-700 שעות. הלימודים מיועדים לאקדמאים, אך במקרים חריגים מתקבלים גם בעלי תעודת בגרות מלאה. יערכו מבחני התאמה ומבחני כניסה באנגלית.

מסיימי הקורס יוסמכו כמנהלי יצוא.

אפשרי המשך לימודים במוסד אקדמאי בניו יורק (Fashion Institute of Technology). התעודה של אורט תחשב שם כשנה וחצי לימוד לקראת תאר ראשון בשיווק. מיון התלמידים כולל בחינת מיון, מבדק גרפולוגי וראיון אישי. שכר הלימוד לקורס הנפתח ב-18.11.90 הנו 3,750 ש"ח. (ב-6 תשלום מיים).

עבודה מעשית (סטאז') מוצעת לתלמידי מסלול הבוקר בלבד, על בסיס שיבוצם במחלקת ניהול היצוא של מפעל, או בגוף העוסק בקידום היצוא לתקופה של כ-3 חדשים. בתקופת התמחות זו אין התלמיד מקבל כל שכר ולא נוצרים קשרי עובד-מעביד בין המפעל והתלמיד. הנחלת הקורס איננה מתחייבת לשבץ את התלמידים בסטאז'.

5.4 פיתוח עסקים חדשים (יזמות עסקית) - קורס באוניברסיטה הפתוחה במסגרת לימודי "תפנית"

הקורס כולל כ-64 שעות לימוד. הלימודים נמשכים כ-16 שבועות פעם בשבוע שלש שעות באוניברסיטה הפתוחה ברמת אביב.

מחיר הקורס ב-1989/90 היה 1,480 ש"ח. המחיר כולל חומר לימוד בכתב, הנחיה וכיבוד קל.

נושאי הלימוד העיוניים: יזמות מהי; פרופיל פסיכולוגי של היזם; סוגי משקיעים ודרישותיהם מהיזם; מקורות לגיוס הון; שיקולי מס בהקמת עסק חדש; קריאת ד"חות פיננסיים; ניהול השיווק; ניתוח שוק; הערכת שוק; פרסום ושיווק בינלאומי. דיני עסקים: להתקשרות יות תוזיות, ומר"מ עסקי. זיכיונות עסקיים. ניתוחי כדאיות והערכת

פרוייקטים. הכנת תכנית עסקית והתאמתה לדרישות המשקיע. פרוייקט בבניית עסק יזמי.

הקורס דן בכל סוגי היזמות העסקית, לאו דוקא בהקשר של חדשנות טכנולוגית במגזר התעשייתי. מוב"א אות דוגמאות אישיות גם מתחומי המסחר, השירותים ומוצרי הצריכה. נסקר גם נושא הזיכיונות כאמצעי ליזמות עסקית.

במסגרת הקורס מוקמים צוותי עבודה שמתכננים הקמת עסק חדש (אמיתי או פיקטיבי), החל משלב הרעיון ועד לגיבוש תכנית כוללת בהנחית המרצים. ניתן לשלב מנחים נוספים בהתאם לשטחי העניין של המשתתפים. בסיום הקורס מוגש

פרוייקט המיישם הלכה למעשה הקמת עסק חדש.

אוכלוסית היעד: מנהלי פירמות השוואפים להכניס אלמנט יזמי למפעליהם, וכן יזמים מתחילים ופוטנציאליים השואפים להתעדכן ולהרחיב ידיעותיהם בתחומים מחוץ לתחום התמחותם הספציפי. מועדפים בעלי רקע ו/או ניסיון בכלכלה ובמנהל עסקים.

דרישות הקורס: השתתפות בכל השיעורים והגשת פרוייקט גמר.

תעודה: לעומדים בדרישות הקורס מוענקת תעודה מטעם האוניברסיטה הפתוחה.

5.5 קורס ליזמות עסקית לנשים מטעם המכללה למינהל

קורס הקמת עסק עצמאי וניהול נשים מתקיים במכללה למינהל בת"א בהיקף של כ-190 שעות, פעם יים בשבוע בשעות הבוקר.

הקורס מקנה תעודת גמר, ומוכר ע"י משרד החינוך לגמול השתלמות.

בצד קורס זה מתקיימים גם קורסי לנשים בשיווק וקידום מכירות (כ-150 שעות בשכר לימוד של 1,950 ש"ח. פרסום ויחסי ציבור בשכר לימוד של 2900 ש"ח בהיקף של כ-200 שעות).

שיטת ההוראה: הרצאות, דינאמי, התנסות בסדנאות עם טלויזיה במעגל סגור, צפייה בסרטים מקצועיים וניתוח אירועים.

שכר הלימוד: 2,580 ש"ח לכל תלמידה.

5.6 קורס להקמת עסק קטן - יזמות עסקית - לעולים חדשים

באורט יד-אליהו

הקורס מיועד לעולים בעלי כישורים וכוונות רציניות ליזום ולחקים עסק עצמאי. מטרת הקורס להקנות ידע וכלים להקמת יחידות עסקיות קטנות ולניהולן בתחומי התעשייה, המסחר והשירותים.

הכישורים הנדרשים: וותק של 1-3 שנים בישראל, ידיעה טובה של השפה העברית, נסיון עסקי מוכח של שנתיים לפחות בחו"ל ו/או בישראל והכרה רחבה של ענף כלכלי מסוים. עד גיל 45.

הקורס נפתח בתל-אביב באורט-ישראל, ביד אליהו במרכז ליזמות עסקית, ולומדים בו כ-30 עולים. הקורס יימשך כ-7 חדשים בשלושה מפגשים שבועיים בשעות אחה"צ/ערב.

5.2 קורס היזמים בגן התעשייה תפן



בגן התעשייה תפן מתקיים מאז 1988 סמינר לקידום יזמים, שמטרתו להגדיל את סיכויי ההצלחה של עסקים מתחילים ולהכין לקראת תקופה של צמיחה מהירה, תוך מיקודם בכיוון תעשיות יצוא. התכנית מופעלת באופן המאפשר ליזם להמשיך בפעילותו העסקית הרגילה.

בקורס הראשון השתתפו ארבעים תעשיינים ובעלי מפעלים פרטיים צעירים, שבאו אליו גם ממרכז הארץ. בשנה השניה נערך הקורס בשתי קבוצות מקבילות. אחת, בנוה-אילן שליך ירושלים, והקבוצה האחרת בתפן.

עד היום כ-80 יזמים זעירים סיימו את התכנית הזאת. תכנית זו מקיימת את עצמה ע"י גביית דמי השתתפות.

לקביעת ההצלחה של הקורס משמשים בעיקר שני קריטריונים: (1) גידול היצוא בחברות אותן מנהלים היזמים המשתתפים בקורס. (2) תחושת המשתתפים שהם נעזרו בקורס.

הספר למנהל עסקים של הרווארד (Harvard Business School).

קריטריון הכניסה לקורס: האם המועמדים כבר מנהלים תעשיות צעירות, והאם הם רואים ביצוא כיוון התפתחות עיקרי לגביהם.

מבנה הקורס: שמונה סדנאות בנות יומיים כל אחת (כ-20 שעות), הנערכות פעם בששה שבועות.

תכנית זו מסתייעת במרצים בכירים מבתי ספר למינהל עסקים באירופה ובארצות הברית, בעקב ע"י בית

5.3 קורסים ליזמות במכללה לניהול, במרכז הישראלי לניהול, באורט ובמכון

לפריין העבודה והיצור

בפינלנד ובאנגליה. בין נושאי הלימוד: מוד: אמנות המכירה ויחסי לקוחות, שיווק וייצוא בינלאומי, ניהול פיננסי, פרסום וקידום מכירות, הקמת מערך שיווק ויצוא בחו"ל, חקר שווקים, מאגרי מידע עסקי, תקשורת בין-תרבותית, תערוכות וירידים בחו"ל, תובלה, דוקומנטציה ואנגלית מסחרית.

בין המרצים ישנם מנהלי מפעלים ומנהלי יצוא, כמו כן מתקיימות הרצאות אורח ע"י יצואנים מצטיינים. ביה"ס מקיים סיורים לימודיים במפעלי תעשייה ובנמלים.

בביה"ס מופעלים שיטות, עזרים ואמצעי הוראה מתקדמים, מחשבים וספריה מקצועית.

מסלול ערב/בוקר בת"א מתקיים בביה"ס אורט ביד-אליהו.

מסלול ערב: 3 פעמים בשבוע 4 שעות לימוד בכל פעם במשך כ-14 חדשים.

שימוש במאגרי מידע לאיתור שווקים פוטנציאליים ON LINE סדנאות לתירגול והתנסות חוויתית

בקורס האחרון השתתפו 17 תלמידים. מחיר ההשתתפות בקורס עמד על 1900 ש"ח, ולדברי המזכירה היה זה סכום נמוך מהעלות, דבר שהתאפשר בשל הסבסוד שקבלו מהמדינה הראשי של משרד המסחר והתעשייה. לטענתה רמת המשתתפים היתה גבוהה. מחזור חדש ייפתח בדצמבר 1990 בת"א.

בבית הספר לניהול היצוא וסחר בינלאומי במסגרת המערכת ללימודי מבוגרים של **אורט קריירה** מתקיים **קורס ניהול יצוא**. הלימודים מקיפים ויסודיים, ובסופם יכול הבוגר לתרום להרחבת היצוא במפעל בו יעסוק.

רשת אורט הקימה את ביה"ס על פי המודל של מוסדות דומים

במסלול האקדמי של המכללה לניהול בת"א מתקיים קורס הקמת עסק עצמאי – יזמות עסקית.

הקורס, שנפתח באוקטובר 1990, מוצע בת"א, ירושלים, חיפה, באר שבע.

במרכז הישראלי לניהול מתקיים קורס יישומי לייזום וניהול מפעלים ועסקים חדשים. הקורס ניתן בת"א, בירושלים ובחיפה.

הקורס הוא בשיתוף מתימו"פ – מרכז התעשייה הישראלית למחקר ופיתוח.

הקורס מיועד ליזמים עצמאיים ולמנהלים בתוך ארגונים המבקשים לקדם פרויקטים חדשים בארגונם. היקף הקורס כ-150 שעות לימוד, אחת בשבוע בשעות אחה"צ.

הקורס כולל ניתוח אירועים – מנסיונם של יזמים

הכנת תכנית עסקית בעזרת צוות יועצים ממתמו"פ

5.8.3 פרויקט חינוך ליזמות לנוער בצפת

שיטת ההוראה כללה הרצאות, ביקורים בבנקים, בבורסה לניירות ערך ובתפן. עיקר הדגש הושם על התנסות בפרוייקט ממשי (כגון מכירת עציצים).

מהתלמידים לא נדרשה השתתפות בשכר לימוד. מממנת התכנית הייתה הסוכנות היהודית.

הפרוייקט נערך פעמיים לתלמידי התיכון באזור במסגרת מכללת צפת, במשך שנה"ל תשמ"ט ותש"ן, ונפסק באמצעו. השתתפו בנסוי כ- 30 תלמידים מכתות י'.

קיימות מסגרות אחדות שמתחילות לעסוק בנושא של חינוך ליזמות, וכפי הנראה מספרן ילך ויגדל. יש בכך משום הכרה ציבורית בצורך בחינוך ליזמות וגם כדי עדות על הביקוש לקורסים אלה. אולם, הסקירה העלתה כי בתכניות הקיימות יש חלל רחב בין תוכניות אקדמיות ברמה גבוהה המיועדות למספר קטן ביותר של תלמידים, הלומדים לתאר שני במסגרת לימודי מנהל עסקים, לבין מספר מסגרות המציעות לימודים להקמת עסק קטן באופן בלתי-סלקטיבי כמעט, מבחינת מדיניות גיוס התלמידים. תוכניות אלה מעניקות ידע בצדדים פורמאליים של הקמת העסק הקטן (הבטיח, משפטיים, מיננסיים, שיווקיים). כל המסגרות הקיימות אינן עוסקות במימדי התפקיד ובהתנהגות היזמית. כן אין הן מכילות את אלמנט ההתנסות הצמודה למפעלי תעשייה. למעט פרויקט גמר, הקיים, לפחות במוצהר, בחלקן. התכניות הקיימות מטפלות בעיקר במידע שעל היזם לקבל בתחומים השונים, ואינן עוסקות במימדי התפקוד היזמי הלכה למעשה.

נראה לנו כי לא קיימת כיום בישראל שום מסגרת מטפחת כוללת כזו המוצעת במסגרת החדשה של המכללה ליזמות וליצוא. אף אחת מהמסגרות הקיימות היום איננה מציעה לימודים והתנסות ממשית בתוך חממה תעשייתית (אינקובטור).

התכניות הקיימות מציעות פרויקט אחד בלבד, בד"כ כפרוייקט גמר, ואף אחת מהן אינה מציעה תוכנית לימודים המבוססת על מצרף של פרויקטים שמורכבותם הולכת וגדלה, ותוך מתן אפשרות למעבר רצוף מעולם הלמידה לעולם המעשה.

5.9 מסגרות של הכשרה וחינוך ליזמות בארה"ב

ברוב מוסדות ההשכלה הגבוהה מתחילים בקורס ראשי הממוקד בתכנון פרויקט לעסק. ההוראה עצמה מתבססת על הרצאות המרצה, הרצאות של יזמים אורחים, ניתוח ארועים (case studies) והזמנת משקיעים ואנשי עסקים. בחלק מהמוסדות ממשיכים לקורס הבא, שבו עובדים על הקמת עסק בפועל (start-up).

- הנושאים הנלמדים בקורסים ליזמות והקמת עסק הם כדלקמן:
- מימון עסק
 - מקורות להון סיכון
 - שיווק
 - תכנית עסקית
 - ניהול יזמי
 - ניהול חדשנות
 - תכנון ופיתוח מוצר
 - ניתוח היתכנות (feasibility)
 - כלכלה של יזמות
 - פסיכולוגיה של יזמים
 - הסטוריה יזמית
 - יזמות בתוך ארגונים
 - חוקי עסקים
 - נושאים אקדמיים של יזמות וכ"ו.

כל אחד מהנושאים נלמד בחלק מהמוסדות. לעתים יש הפיפה עם נושאים הנלמדים בקורסים רלבנטים אחרים.

75 קולגים ואוניברסיטאות מציעים חוג ראשי בנושא. לימודי הקמת עסקים קטנים והגדלתם מבוקשים ביותר, לדברי מנהלו של המרכז לייזמות של Wharton School באוניברסיטת פנסילבניה, כשהרישום הגדל מדי שנה בכ-15% בממוצע מאז 1982, מחייבם להגדיל לשם כך כל הזמן את מספר חברי הסגל. יותר מ-10,000 סטודנטים בארה"ב רשומים במסגרות אקדמיות ללימוד יזמות, גידול פי 8 מאז 1980 לפי הערכת מומחה, אולם זה עדין פחות מ-200,000 סטודנטים שרשומים ב-650 קולגים ואוניברסיטאות לתכנן יות לתאר שני במינהל עסקים (M.B.A) בארה"ב, מהם מסיימים כל שנה 65,000 את התאר לתפקידי ניהול.

כלומר, גם בארה"ב קיימת תחושה של צורך להרחיב עוד יותר את תפוצת ההכשרה ליזמות. הקורסים בד"כ עוסקים בכניסה לעסק (entry to business), בין ע"י הקמת עסק או רכישתו. עוסקים גם בהקמה של חברות לא עסקיות non-business start-ups וכן בעסקים חדשים בתוך פירמות קיימות (יזמות פנימית). אולם, המוקד העיקרי הנו על הקמה של עסקים עצמאיים ע"י יחידים או ע"י צוותות קטנים.

ניתן להכשיר ליזמות באופן מכוון ומודרך ב"חניכות יזמית", טוען Timmons (1985). "חניכות יזמית" (entrepreneurial apprenticeship) כוללת למידה של נתיבי הכנה, אסטרטגיות כניסה, תכנון וניהול תחליך היזמות כדי להשיג נסיון עסקי רלבנטי דרוש:

"מאחר ויזמים צומחים לעתים קרובות ממורשת יזמית, ומתפתחים דרך קרבתם ליזמים ומנסיונם, מועילה החניכות היזמית. מדוע להשאיר ליד המקרה הזדמנויות ללמידה, כשהנך יכול לעצב בעצמך את בחירתך? אמנם, הרבה ממה שעליך לדעת על יזמות, והאם זה מתאים עבורך – נובע מלמידה תוך כדי עבודה (learning-by-doing). אולם, מועיל לדעת למה לצפות, היכן נתן להחשף ליזמות באופן רלבנטי, איך לאתר גומחות, מתי לצפות להן, היכן למקם עצמך ומתי להתקדם." (Timmons, 1985:148).

תפיסה זו מסבירה את המגמה הנפוצה כיום בארה"ב לשלב מסגרות הכשרה מעשיות ליזמות במסגרת קורסים של יזמות בפקולטות לניהול עסקים, שמטרתם להוות חממה וחונכות ליזמות. קורסים ליזמות עסקית הפכו לפופולריים ביותר מ-350 אוניברסיטאות וקולגים ברחבי ארה"ב. כ-

הלומדים מקבלים מלגה לכיסוי שכר הלימוד.

לקורס התקבלו 30 תלמידים מתוך 70 מועמדים, לאחר שעמדו

במבחן פסיכומטרי, וכן בשאלון על השגיות ויצירתיות ועמדו בראיון אישי. לפי זווה אחד מהמארגנים (נציג הגוינט) רמת התלמידים גבוהה. חלקם הגיע עם מוצר, וחלקם עם רעיון עסקי מגובש.

שיתפים בפרוייקט גוינט ישראל, משרד העבודה והרוחה - המח' להסבת אקדמאים ואורט קריירה - המערכת ללימודי מבוגרים - המרכז לייזמות עסקית.

5.7 קורס הקמת עסק במכון לפריון העבודה והיצור

במכון לפריון העבודה והיצור מתקיימים מחזורים אחדים של קורס בהקמת עסק, הקרוי יזמות עסקית.

הקורס מיועד למעוניינים להקים עסק עצמאי או פרוייקט במסגרת עסק קיים.

נושאי הלימוד: חקר שווקים; השקעות וניתוחי כדאיות; הליכים פורמליים להקמת עסק; יסודות בחשבונאות; תמחיר וניתוח פיננסי; שיווק, קידום מכירות ופרסום; מס הכנסה ומע"מ; ביטוח וביטוח לאומי; יצוא-יבוא; בנקים; דיני עסקים; פרוייקט גמר.

היקף הלימודים כ-100 שעות במשך 4 חדשים. שכר הלימוד 1370 ש"ח.

5.8 סקירה על תכניות קיימות של חינוך לייזמות של נוער בארץ

5.8.1 תכנית "הסולם הנוסף" של מכון ון-ליר בבתי ספר תיכוניים

תכנית זו נלמדת על ידי תלמידי כיתות י"א בחתכי אוכלוסיות שונים: חילוניים-דתיים, מקצועיים-טכנולוגיים, עיוניים, מגוון רמות, חינוך פורמאלי (תכניות יחודיות) - בלתי-פורמאלי, יהודים-ערבים. התכנית משלבת לימוד עיוני, הקניית מושגים וידע, משחק עסקים ויישום בפועל של החומר שנלמד. התכנית מבוססת על המודל האמריקני של Junior Achievement, שעובדה לציבורי יעד ישראליים (חוכמן, 1990).

במסגרת התכנית, פועלות קבוצות של כעשרים צעירים לצד אנשים מעולם העסקים. במשך תקופה של כשלושים שבועות מקימים צעירים אלה חברה, ומפעילים אותה למח' זור כספי. כל יזם הוא בעל מניה וחבר במועצת המנהלים של החברה,

ולוקח חלק בקבלת החלטות. באמצעות נטילת חלק פעיל בעבודתה של חברה, הם לומדים למלא את התפקידים השונים, כגון יצור ושיווק. לקראת סיום התכנית, מבצעים התלמידים נחלי סוף-שנה מקובלים כמו סגירת ספרים, ואם החברה רווחית, הם מכריזים על דיוידנדים ומשלמים אותם. לאחר מכן, הם מפרקים את החברה, מסדרים את כל החשבונות, ומחלקים את הנכס-סים הנותרים בין בעלי המניות, בלוי-וית דו"ח בעלי המניות.

בסיכום הפרוייקט מתקיים מפגש ארצי שנתי מסכם של משתתפי הפרוייקט הכולל יריד מוצרים. כמו כן ניתנים פרסים לחברה וליזמים המצטיינים.

הפרוייקט התבצע בשנה"ל תש"ן ע"י מכון ון-ליר בתמיכת בנק לאומי בירושלים, בלוד-רמלה ובבית-שמש, ונכנס כעת לשנתו השניה בהיקף של כמה מאות תלמידים המאורגנים בכ-35 קבוצות במקומות שונים בארץ.

התכנית מלווה בהערכה מעצבת ומסכמת (FORMATIVE AND SUMMATIVE EVALUATION).

אומדן העלות של הפרוייקט הינו כ-650,000\$ ל-4 שנים, בתחזית של 20 בתי-ספר.

העלות ממומנת ע"י הגופים שלעיל ללא השתתפות מצד התלמידים בשכר הלימוד. בשנת הלימודים הנוכחית הצטרפה גם הסוכנות היהודית-מחלקת התחדשות ופיתוח כשותפה במימון הפרוייקט.

5.8.2 פרוייקט חינוך וחונכות לייזמות של נוער בגליל העליון במסגרת מכללת תל-חי

הקורס חינוך וחונכות לנוער בגליל העליון נפתח לראשונה באוקטובר 1990. בקורס משתתפים 30 בני נוער מיישובי האזור. הקורס נועד לעודד בני נוער לפעיל-לות יזמית, בסביבה של הגליל העליון, וע"כ הוא נבנה תוך הדגש של מרכיב היזמות בסביבה, ותוך הסת-יעות ברשת תמיכה אזורית.

הלימודים מתקיימים משך שנה, אחת לשבוע בפגישות בנות 4 שעות במכללת תל-חי. ממחצית הקורס יבחרו המשתתפים פרוייקטים לייזמות, יעבדו עליהם כצוותים של יזמים ויפעילו אותם, למשל פיתוח מוצר ושיווקו, במסגרת אחד המפעלים באזור, ו/או פיתוח אתר תירות באזור.

הקורס הינו בחסות הגוינט, הסוכנות-מחלקת התחדשות ופיתוח, ובנק דיסקונט.

עלות הקורס כ-130,000 ש"ח.

התלמידים פטורים מתשלום. הכניסה לקורס כרוכה בעמידה בתהליך סינון, אשר מסייע במורי בתי הספר באזור.

6. יחודיות המסגרת המוצעת: המכללה לזימות וליצוא

פרק זה דן ביחודיות המכללה המוצעת לזימות וליצוא לעומת המסגרות הקיימות בישראל, תוך הדגשה שזו המסגרת היחידה בארץ המציעה הכשרה לזימות בתוך פארק תעשייה. למיקום המכללה המוצעת בתוך גן התעשייה של תנן בגליל, המהווה חממה לזימות בתעשיית היצוא, יתרונות רבים לגבי יעילותו ואיכותו של תהליך ההכשרה החינוכית לזימות. הפרק הנוכחי מפרט יתרונות אלה, על רקע ספרות מחקרית על אינקובטורים תעשייתיים בעולם ותרומתם לטיפוח זימות.

6.1 אינקובטורים תעשייתיים ותרומתם לטיפוח זימות.

אינקובטור הינו אמצעי ליצירת סביבה חיובית לזימות ולהצלחתה תוך טיפוח רוח יזמית. המטרה הבסיסית של כל אינקובטור הנה שיפור סיכויי ההשרדות של החברות הדרות בתוכו, דרך מתן שרותים במחיר נמוך מהמקובל בשוק ותמיכה מעשית (Allen, 1985).

מחקר שבדק 40 אינקובטורים חדשים בארה"ב מצא כי מטרה זו מושגת, וכי שיעור ההצלחה של פירמות באינקובטורים לעומת הכשלו-נות היה 1.8. (דחינו, מספר כפול כמעט של פירמות יצאו מהאינקובטורים בשל הצלחה מאשר בשל כשלו). זאת לעומת הסטטיסטיקות המראות בארה"ב כי רק אחת מכל חמש פירמות חדשות שורדות בתום חמש השנים הראשונות להקמתן (Allen, 1985). (נכון אמנם כי לאינקובטורים יש קני-מדה סלקטיביים לכניסת פירמות לתוכם, באופן

שאינו מאפשר לפירמות רבות הקיימות בסביבה העסקית הרגילה להכנס לתוכם).

חשיבות יצירתם של תנאי אינקובטור אלה לכושר השרדותם של עסקים חדשים, מועלית בכתב העת המציין כי באזורים בהם הוקמה תשתית עסקית, המאפשרת לעסקים חדשים לצמוח, עולה כושר ההשרדות של עסקים אלה לשיעור רים שבין 80% ל-90%, בעוד שבאזורים הכשלוניות של עסקים חדשים עלה על 80%. האינקובטורים יוצרים באופן מלאכותי תנאים תומכים, שמסייעים לעסקים הנמצאים בשלב התחוות להשרד ולגדול. קיימות דרכים רבות באמצעותן יוצר האינקובטור סביבה "מטפחת", הכוללת הושתט סיוע בהתמודדות עם הבעיות והקשיים הרגילים העומדים בפני עסקים קטנים. בד"כ

תולים את האחוז הגבוה של הכשלו-נות של עסקים קטנים בבעיות של תת-מימון, בעיות ניהול או צירוף של שניהם. ע"כ, הסיוע והשירותים הניתנים באינקובטור מתמקדים בבעיות אלה.

אינקובטורים רבים מספקים מקום במחירים מתחת למחיר השוק בתנאים גמישים, ומשחררים מהתחייבויות באתזקת המבנים והוצאות תקורה. אינקובטורים מסוימים גם מאפשרים גישה לציוד ולשרותים, שאחרת אין העסק הקטן מסוגל לאפשר לעצמו להשתמש בהם. האינקובטורים העסקיים הללו מספקים יעוץ פיננסי, שרותים מסחריים ותעשייתיים, מחקר ופיר-תוח, שירותי שיווק (יצוא ויבוא) והפצה, שירותי יעוץ, שירותים משפטיים ועוד. (Gatewood, Ogden & Hoy, 1985).

מטלות ואמצעי הוראה בקורסים

על כל סטודנט להציג את תכניתו בפני הכתה בהשתתפות מספר אנשי עסקים מוזמנים. לפני כן הוא רואה את הצגתו בוידאו-טיפ וזוכה לבקורת מוקדמת. המשימה הסופית היא הגשת תכנית עסקית, הכוללת חישובי רווחים, ארגון העסק והגדלתו (Vesper, 1985, p. 268).

7) יומן של פעילות ההקמה בביה"ס היוקרתי Wharton באר-ניברסיטת פנסילבניה, כל לומד בקורס לזימות אמור להשתתף בפעילות יזמית. תלמידים בוחרים מתוך תכניות מוצעות או מגישים תכניות משלהם שצריכות לזכות באישור המרצה, אחרת עליהם לעזוב את הקורס.

- 1) שמוש במחשבים אישיים בתכ-נון עסק
- 2) פיתוח אב-טיפוס של מוצר, לא רק תכנון על הנייר
- 3) ניתוח היתכנות כפרוייקט בכתה
- 4) שמוש בוידאוטיפים של יזמים
- 5) שמוש בניתוח ארועים של יזמים
- 6) תלמידים מנתחים את תכניתם של עמיתיהם לקורס

קורס בחדשנות טכנולוגית וזימות

הטכנולוגי, כל זה תוך קריאת חומר, ניתוח אירועים והרצאות אורח. התלמידים מכינים ניתוח של שני מקרים בכתב, שני זוחות פרוייקט אישיים ופרוייקט של צוות לגבי עסק טכנולוגי מוצע. הנושאים לפרוייקט נבחרים ע"י התלמידים בתאום עם המנחה. (Vesper, 1985, p. 272).

התלמידים לומדים לזהות הזדמ-נויות לעסק המבוסס על טכנולוגיה, להעריך היתכנות טכנית ופוטנציאל עסקי, ולפתח תכנית שווקית מסת-רית.

במסגרת ביה"ס להנדסה באר-ניברסיטת פנסילבניה והמרכז לחדשנות (במימון הסקטור הפרטי) מועבר קורס בחדשנות טכנולוגית וביזמות.

הדיונים מתמקדים בסוגיות של הקמה של עסק טכנולוגי חדש והאופציות העומדות בפני היזם

הקורס נועד ליצור הבנה לחדש-נות טכנולוגית וליזמות בחברה בת ימינו.

פעילויות מחוץ לקורסים

נעשה נסיון ליצירת קרנות לסיוע מימון של תכניות הקמת עסקים של סטודנטים.

התכנסויות וסימפוזיונים של סטודנטים לזימות.

באוניברסיטאות ובקולגים בארה"ב מקובלות גם פעילויות מחוץ לקורסים של יזמות, כגון

תוצאות

בנוסף לתכניות של חינוך לזימות למבוגרים, שנפוצות בארה"ב במסג-רות אקדמיות ולא אקדמיות, קיי-מות בה גם תכניות של חינוך לזימות לנוער.

מסתבר כי 28% מהקורסים ליז-מות במסגרות של ניהול ו-53% מהקורסים לזימות במסגרות של הנדסה הניבו פרות בצורה של הקמת עסקים (Vesper, 1985, p. xiii).

מרבית המוסדות אוספים מידע אודות בוגריהם, במיוחד לגבי השאלה האם הפכו לעצמאיים.

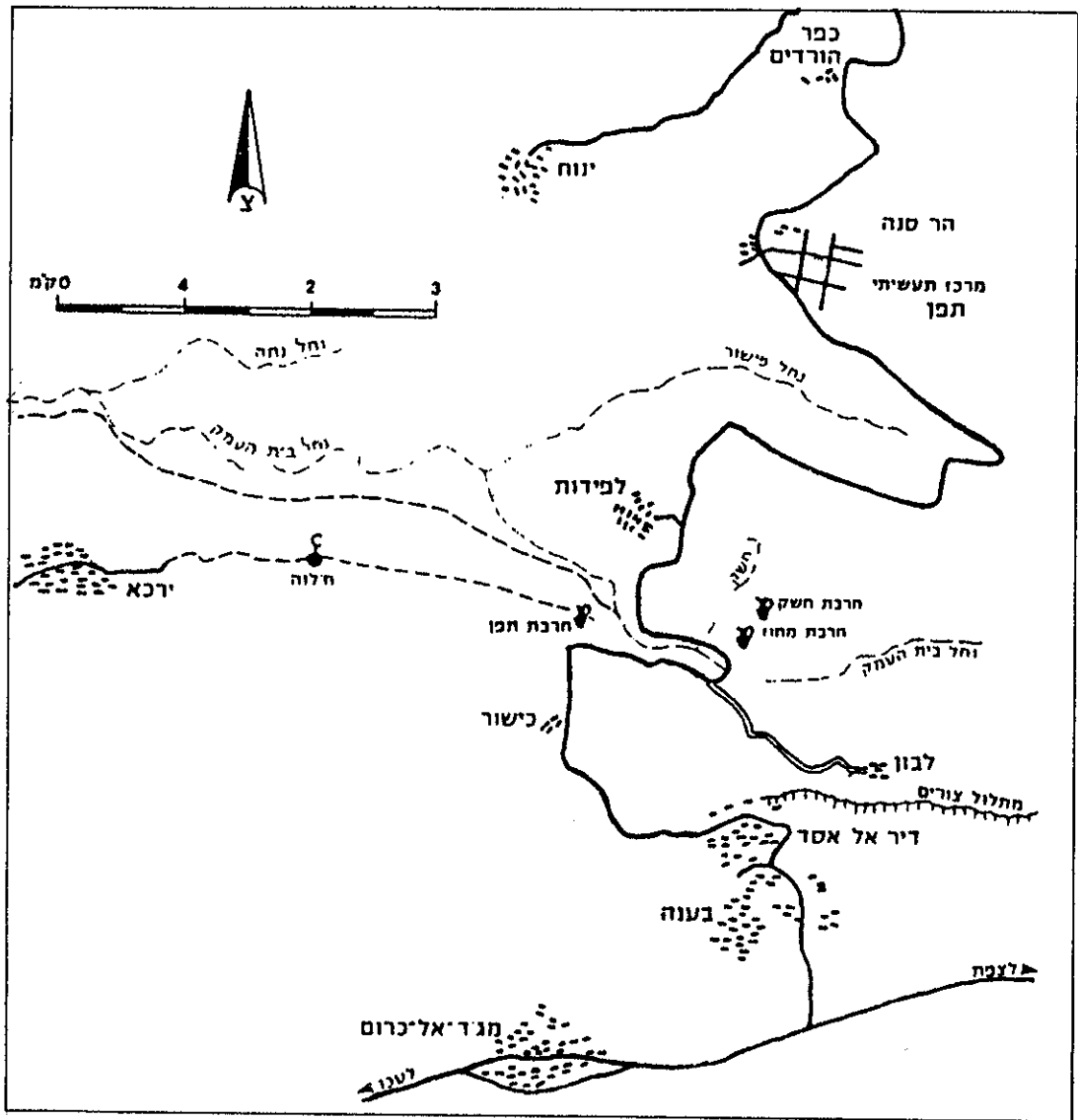
חינוך לזימות לנוער

התכנית (JA) Junior Achievement היא תכנית חינוך כלכלית לנוער הוותיקה והנפוצה ביותר בארה"ב, המלמדת תלמידי תיכון את עקר-ות היוזמה הפרטית.

תכניות אלה בד"כ מהוות חלק מתכניות חינוך בלתי-פורמליות, מחוץ למסגרת הלימודים הפורמלית בתיכון.

תכניות קיימות של חינוך לזימות לנוער, כגון התכנית Junior Achievement בארה"ב ו-Jr. Ent-prise בבריטניה.

ביבליוגרפיה



מפת האזור

גן התעשייה של תפן בגליל המערבי, נוסד ב-1985 לאחר שסטף וורטהיימר הגיש את תכניתו לשלושה שרי ממשלה - שר העבודה, שר האוצר, ושר המסחר והתעשייה אשר תברו יחדו כדי לממש את הרעיון.

רעיון גן התעשייה הוא לשמש חממה לתעשיינים מתחילים למשך שלוש עד חמש שנים ראשונות של פעילותם.

גן התעשייה תפן, עם מרכז שרותי עזר, מעניק ליזם בצעדיו הראשונים

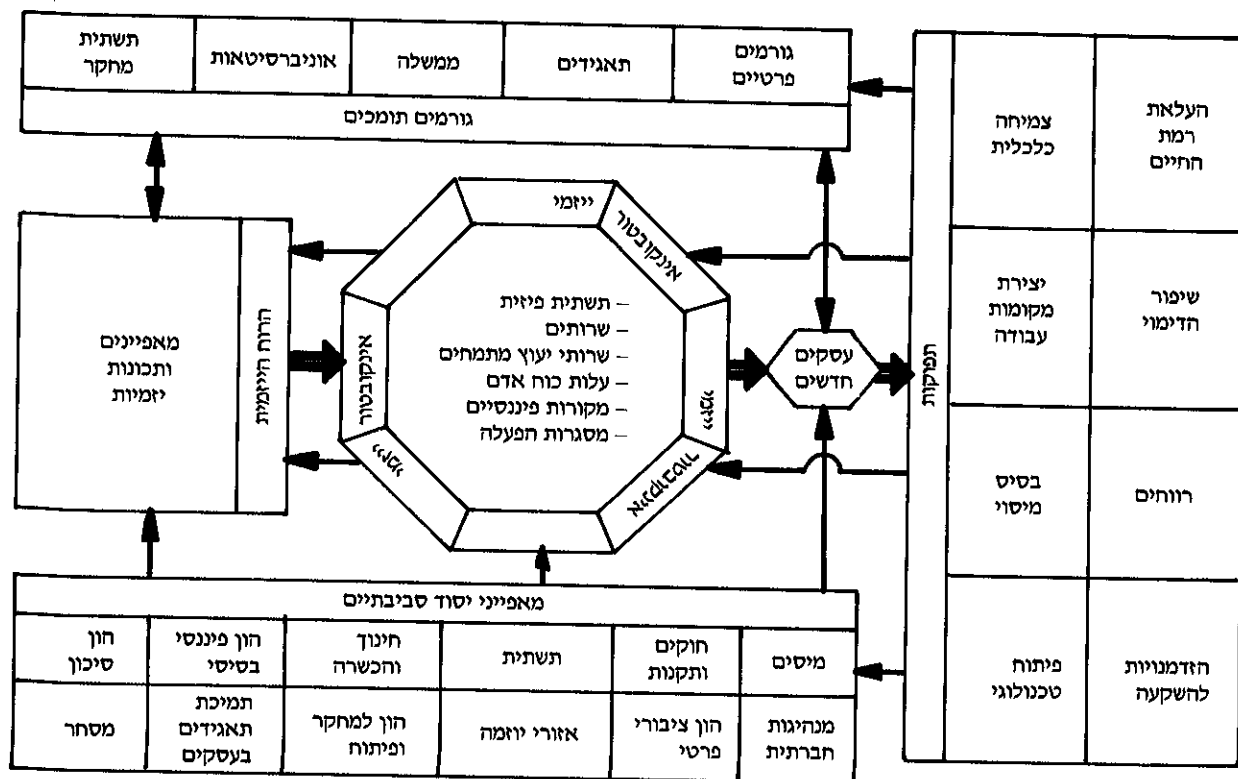
בשנותיו הקריטיות תנאי חממה, המאפשרים התפתחות וצמיחה. הגן מאפשר ליזם לפעול בראשית דרכו כאילו היה מפעל בסדר גודל בינוני, תוך צמצום במרכיב הוצאות המנהלה, ובכך לשפר את סיכויו להתחרות בהצלחה בשוק הבינלאומי (דהן, 1989).

חמישה עשר יזמים נמצאים בשלבים שונים של הקמת מפעלי תעשייה ליצוא, וחלקם כבר בפעילות מלאה בתחומים: מחשבים (תכנה וחמרה), קוורץ, מתכת ופולסטיק, תומרים מרוכבים, מיכשור

רפואי, אלקטרוניקה ועוד (דהן, 1989).

גן התעשייה תפן, תוכנן במיוחד כך שהסביבה הטבעית שמרה על יופיה ולא נפגעה. גן התעשייה תוכנן כחלק אינטגרלי של סביבתו, עם גנים מטופחים, מגרשי חניה, ובניינים אטרקטיביים. בתוך גן התעשייה יהיה הוקם המוזיאון הפתוח.

גן התעשייה תפן בנוי על שטח של כ-75 דונמים (שלב א'). 10,000 מ"ר למבני תעשייה מודולריים ו-2,000 מ"ר למרכז השירותים.



מקור: Burch, 1986, p. 13.

מודל של יזמות: מאפיינים ותכונות יזמיות. אינקובטור יזמי ותנאים תומכים סביבתיים בהקמת עסקים חדשים

השרטוט שלעיל מציג מודל של יזמות, המפרט גורמים המשפיעים על הקמת עסקים חדשים. המודל מדגים את מרכזיות השיבות של האינקובטור היזמי לעידוד הקמת עסקים חדשים, בין גורמים נוספים המשפיעים על נכונותם של יזמים פוטנציאליים להשתתף בתהליך היזמי.

מעצם הגדרתו, האינקובטור הינו מתקן זמני לדייריו, ולמעשה, מטרת היזמים בו היא להגדיל את התברה במחירות וביעילות ולצאת למתקן

נים גדולים יותר מאשר אלה העומדים לרשותם באינקובטור. גם מטרת הנהלת האינקובטור היא שדייריו "יסיימוהו" במחירות ובהצלחה, כדי שיעברו ויפנו מקום לדור הבא של מקימי עסקים חדשים ולחזור על תהליך זה פעמים רבות (Abetti, 1987).

ממחקרים על תכניות הכשרה של יזמים-לעתידי, אשר ממוקמות בתוך פארקים תעשייתיים נובע כי הקורסים מניבים הקמה של עסקים בתוך הפארק; לדוגמא, מתוך 30 משתתפי

פיים שהחלו קורס הכשרה יחודי כזה באירלנד 22 סיימוהו, ומתוכם חוקמו 3 צוותים יזמיים שהקימו חברות ועוד עסק של משתתף יחיד (Abetti, 1987).

באופן ההולם ממצאים אלו, המכללה המוצעת ליזמות וליצוא תהנה מיתרונות אחדים בשל מיקומה בגן התעשייה בתפן. שילוב יתרונות אלה יחודי למיקום בתפן, ואינו מאפיין אף אחד מהנסיונות הקיימים להכשרת יזמים.

6.2 תפן - גן התעשייה Tefen Industrial Park

גן התעשייה בתפן תוכנן לשמש מנוף לעידוד היזמות בישראל, ובמיוחד של תעשיות המכוונות ליצוא. הגן בתפן ממוקם במרכזו של חבל שנות 2000. חבל שנות 2000 הנו אזור המשתרע על פני 32 קמ"ר וכולל

בתוכו את מעלות, כפר ורדים, תפן, כרמיאל וישובי משגב. חבל ארץ זה מקפל בתוכו הזדמנויות עסקיות רב גווניות מחד, ומאיידך הוא ממלא תפקיד חשוב בביסוסה של חברה ישראלית בריאה בגליל. היום תורם אזור זה, שמצויות בו תעשיות וותיקות

קות וצעירות כאחד, כ-500 מיליון \$ (וורטהיימר, גליל ולאוסמן, 1990). פרוט תעשיות היצוא באזור זה מופיע בקטלוג חבל שנות 2000 - תעשיות ייצוא בגליל, בנספח ג'.

שירותי-עזר בגן התעשייה

שירותי-העזר הניתנים ממרכז השירותים בגן התעשייה, מיועדים לצמצום הוצאות המנהלה של היזם, כדי שיהיה פנוי להקדיש את עיקר מאמציו לפיתוח המוצר ושיווקו. שירותים אלה ניתנים ע"י מגוון אנשי מקצוע ועל בסיס מסחרי וכוללים: סוכנות שירותי דואר, תקשורת בינלאומית (טלקס ופקסימיליה) ומכירת ציוד משרדי. הנהלת חשבונות וראיית חשבון. בנקאות ויעוץ פיננסי. נציגות מכון היצוא ליעוץ וסיוע בשיווק בינלאומי. הספקה טכנית ושירותים אלקטרו-מכניים. שירותי מחשב לתעשייה. מזכירות, חדפסות, תרגומים, כח-אדם, כתיבה טכנית. חדר אוכל, קפיטריה. בגן התעשייה ניתנים ייעוץ והכ-וונה לזים בכל הקשור להקמת מפעלו וכן בנושא הגשת הבקשה "למפעל מאושר".

בגן התעשייה תפן מתקיים סמינר לקידום יזמים, שמטרתו להגדיל את סיכויי ההצלחה של עסקים מתחיליים. התכנית מופעלת באופן המאפשר לזים המשך פעילותו העסקית הרגילה. בנוסף על כך מתקיים קשר עם יזמים מצליחים, כך שבעת הצורך עשוי היזם להעזר בעצתם וכן באנשי אקדמיה וניהול בתעשייה הישראלית, המוכנים לתרום לזים ולסייע לו להמנע ו/או ללמוד משגיאות (דחן, 1989). לאחר שזים פוטנציאלי נבדק ונמצא מתאים לגן, לפי הקריטריונים שנקבעו לקבלת יזמים, הוא שוכר מבנה בגודל הדרוש, ומבוצעות עבורו התאמות פנימיות בהתאם לקו המוצר. היזם שווה בגן במשך תקופה של 3-5 שנים, ומשתמש בשירותים הניתנים בהתאם לצרכיו, וכך עובר את שנותיו הקריטיות בתנאי חממה. עם תום תקופת האינקובציה, ולאחר שהתבסס מעט-הן מבחינת

פיתוח המוצר והן בנושא פיתוח השיווק, והוא זקוק להתרחבות בשטח ובאנשים- הוא מעתיק את מפעלו אל מחוץ לגן התעשייה ובונה בהדרגה מפעל עצמאי. אז הוא עשוי גם לרכוש שירותים הדרושים לו, באופן מלא, בתחום מפעלו. כאשר מפעל מתחיל מגיע ל-20-30 עובדים ולמחזור שבין חצי מליון למיליון \$, מגיע תורו לצאת. עד היום ארבעה מפעלים הצליחו לגדול מעבר למסגרת הגן, והם עומדים לפתוח מתקנים גדולים חדשים באזור התעשייה של תנן. (דחן, 1989). מבין היזמים המתחילים בגן התעשייה של תנן ישנם מספר ישראלים חוזרים. השירותים הניתנים ומתקני האתר הקלו על קליטתם המחודשת בארץ ושילובם בפעילות תעשייתית מתקדמת. היום, לאחר חמש שנים מחקמתו, המפעלים שבגן הזה מייצאים 25 מיליון דולר בשנה (וורטהיימר, "הארץ", מוסף יצוא '90).

6.3 יתרונות מיקום המכללה המוצעת בגן התעשייה תנן

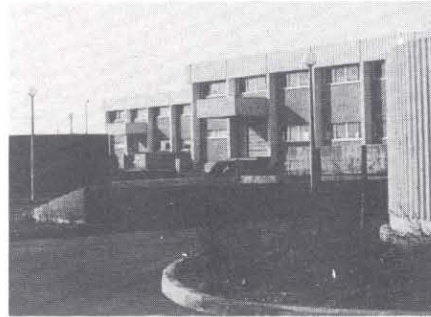
למיקום המכללה המוצעת באינ-קובטור בגן התעשייה תנן יתרונות חשובים ביותר לעצם החינוך לזים מות. להלן פירוט היתרונות הללו:

1. הקירבה למפעלי תעשייה תאפשר לתלמידי המכללה לעסוק בבעיות ממשיות של מפעלים ולהסתייע באופן שוטף בצוותי הניהול של המפעלים ובעובדיהם במהלך הלימודים במכללה.
2. בתנן מרוכז מאגר של מומחים בתחומי השקעות עסקיות, פיננסיים, יעוץ משפטי, מסוי, יעוץ טכני. כח אדם מיומן זה חשוב לצרכי תמיכה בתלמידי המכללה כזימים-לעתיד.
3. הסמיכות ליזמים בפארק תחשוף את הלומדים במכללה למודלים תפקידיים של יזמים (role models) בכלל ולסטף וורטהיימר ואנשיו בפרט. (חשיבות החשיפה ליזמים מצליחים כמודלים תפקיד-

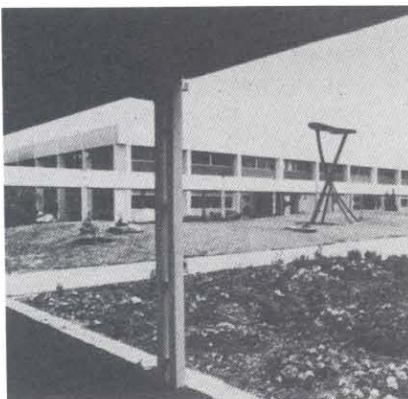
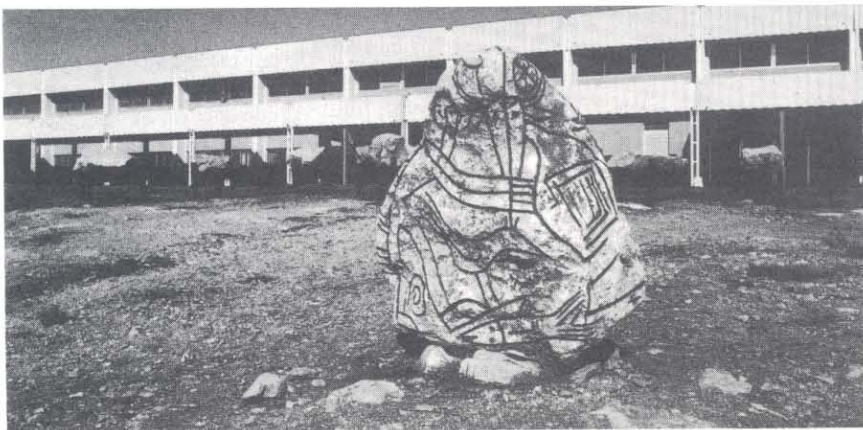
יים, כאחד מיתרונות פארקים תעשייתיים נחקרה ע"י Berger (1984)).

4. המיקום בגן התעשייה בתנן בסביבת מגורים נעימה ומטופחת, בנוף הגלילי עשוי לתרום לאיכות החיות במקום מבחינת יעילות הלימודים והעבודה על הפרוייקטים.
5. קירבה לטכניון כמוסד מחקרי טכנולוגי עיקרי
- א. מקרב בוגריו נתן לגייס תלמידי דים לקורס היזמים
- ב. נתן לגייס מרצים מקרב סגל ההוראה בנושאי מומחיותם
- ג. ניתן לבדוק אפשרויות מימוש פיתוחים מחקריים ישומיים של סגל הטכניון במסגרת הפרוייקטים המעשיים של תלמידי המכללה. תוך רתימת אמצעי מחקר ופיתוח מוסד-יים מהטכניון. דוגמא מצליחה: פארק התעשייה עתירות הידע ליד מכון ויצמן ברחובות ובנס-ציונה.

6. בתום הלימודים יוכלו תלמידי דים להשתלב כזימים פנים-ארגוניים (intrapreneurs) במפעלים באזור.
7. תמיכת הקהילה. גן התעשייה תנן וחבל 2000, המשתרע באזור מסביב לתנן, הם בעלי מוניטין כאזור המכוון ליצרנות לתעשייה וליצוא (ראה נספח ג': תעשיות יצוא בחבל 2000). ניתן לחתור גם לשיתוף פעולה עם מכללת אורט בכרמיאל, גיש גם את הגליל העליון כאזור עם תעשיות יצוא (ראה נספח ג': קטלוג תעשיות יצוא בגליל העליון ובגולן). ניתן לחתור לשיתוף פעולה גם עם מפעלי הגליל העליון, בהתאם למגמה של סטף וורטהיימר בפיתוח גן תעשייה באצבע הגליל.



פרק התעשייה בתפן



תמונות מגן התעשייה

7. מבנה תכנית הלימודים והרכבה, שיטת הלימוד ומשך שנת הלימודים.

פרק זה יתמקד בשיטת ההוראה ודרך הלימודים במכללה וביחודיותן, בנושאים שילמדו במכללה ובמבנה שנת הלימודים ואורכה.

7.1 שיטת ההוראה ודרך הלימודים במכללה ויחודיותן

אחרות, בשל אופי החונכות ליזמות כהתנסות ממשית (apprenticeship for entrepreneurship). התוכניות והקורסים הקיימים היום בארץ מעניקים תשומת לב מעטה להתנסויות ולביצועים ממש-יים. קיים הבדל מהותי בין מסגרות שמכשירות כח אדם טכנולוגי ומדעי, אך לא מלמדות איך "מתרגמים" כשרונות, ידע ורעיונות טכנולוגיים ליצור מוצרים, ואיך ליצאם. הכוונה היא כי הלימודים בשיטה יחודית זו יפעלו כמחוללים של כח-אדם יזמי (human generator), שישמש גרעין למימוש רעיונות בתוך התעשייה.

דואליזם של הלומד היזם ונשתדל לעודדו.

כמו כן יערכו קורסים שימושיים בנושאים כגון תכנון פיננסי של עסק, חקר וניתוח שוקי, אסטרטגיות עסקיות, דרכי איתור מידע וכיו"ב. חומר הלימוד יתבסס על אירועי אמת מעודכנים. התכנית תעודד הבאת מרצים ואנשי מפתח מתחומים שונים יחד עם תרגילים בחשיבה יוצרת ופתרון בעיות. תבנה משימות המאפשרות לתלמיד התנסות בבעיות הלכות מהתעשייה עצמה והצלחה בפתרון.

ההכשרה במכללה ליזמות וליצוא תהיה יחודית לעומת מסגרות

שיטת הלימוד העיקרית תהיה **הכנת פרויקטים** בעלי מורכבות הולכת וגדלה עד לפרויקט יישומי מסכם, במגמה לפתח חשיבה בעלת אוריינטציה ביצועית. אגב העבודה על הפרוייקטים, נרכשים מידע וכלי מידע בסיסיים, ומוקנית יכולת התמצאות וחיפוש מידע. מידע כזה נרכש **בצורך אקטיבי** ולא כמידע לאיחסון. מידע כזה נקלט היטב. תלמיד שעושה פרויקט שוקי, למשל, יחפש את המידע בדבר חקר וניתוח שוקים, אסטרטגיות שוקי-יות וכו'. וכך, לשם הכנת הפרוייקט-טים יאותרו הצרכים החסרים לכל תלמיד ויסייעו לתלמידים בהנחיה אישית צמודה. אנו נכיר באינדיבי-

7.2 הנושאים ותכנית הלימודים של המכללה

מיומנויות אלה כדי ליזום, או שיהיו בצוותיהם שכירים או יועצים בעלי מיומנויות אלה.

רשימת נושאים זו שהעלה Kent כמיומנויות החיוניות לכל יזם, תשמש נקודת מוצא נוחה ויעילה לתכנית הלימודים המוצעת, תוך התאמתה לאיפיונים הייחודיים של מסגרת המכללה ליזמות וליצוא, במשק הישראלי.

- 5) זיהוי סוגיות משפטיות
- 6) הכרת תקנות ממשלתיות
- 7) רכישת מיומנויות בקבלת החלטות
- 8) ניהול אנשים
- 9) פיתוח מוצרים
- 10) רישום ומעקב אחר ביצועי העסק
- 11) ניהול פיננסי ואשראי
- 12) הגנה על העסק
- Kent (1984) הדגיש שחיוני שיזמי-מים עתידיים יכירו בצורך לפתח

- Calvin Kent, מנהל המרכז ליוזמה פרטית באוניברסיטת ביילור בטקסס, שכתב ספרים ומאמרים רבים על יזמות, כותב: "רוב תכניות החכשרה העסקית ליזמות כוללות 12 מיומנויות ספציפיות שעל יזמים לרכוש, ויש לכסותן בתכניות הלימודים. אלה כוללות:
- 1) בחירת צורת הבעלות העסקית
 - 2) מחקר שוק
 - 3) מיקום העסק
 - 4) מימון העסק

למיקום המכללה המוצעת בתוך הפארק התעשייתי של תפן בגליל, המשמש כחממה תעשייתית ליזמות בתעשיית היצוא (incubator for entrepreneur-ship) יתרונות יחודיים הן לעצם יעילותו ואיכותו של תהליך ההכשרה ליזמות, והן לדרכם של בוגרי המכללה כיוזמים פוטנציאליים בתום לימודיהם במכללה.

ביבליוגרפיה:

Abetti, P.A. et al. "A Tale of Two Parks: Key Factors Influencing The Location Decision Process of New Entrepreneurial Companies". *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1987. Churchill N.C. et al. Babson College, pp. 26-40.

Allen, D.N. & Syedur R. "Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 1985.

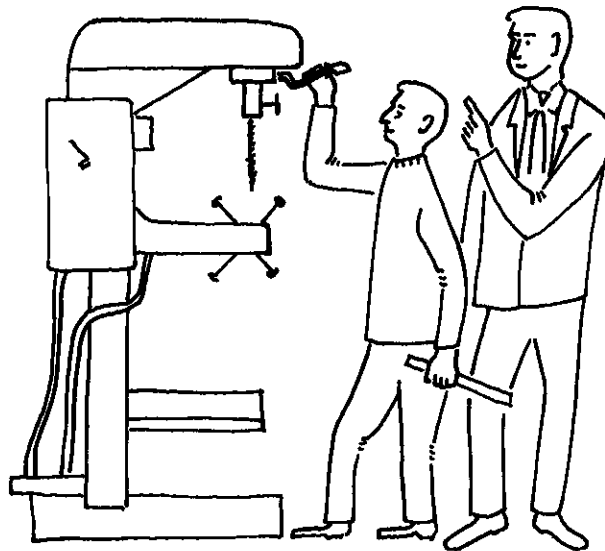
Berger, Renee. "The Small Business Incubator: Lessons Learned from Europe, SBA Office of Private Sector Initiatives, Washington DC. 1984.

Burch J.G. *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons. 1986.

Gatewood, B., Ogden L. & Hoy, F. "Incubator Centers — Where They Are and Where They Are Going". *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1985. Hornaday, J.A. et al. (eds.) Wellesley, Ma: Babson college, pp. 44-56.

דהן, א. גן התעשייה תפן. ישראל חדשה באופק. תפן. 1989.

וורטהיימר, ס. גליל ע. ולאטמן ד. מבוא לקטלוג "חבל שנות 2000 – תעשיות יצוא בגליל", תפן, 1990.



**יחידה 2: ההזדמנות
The Opportunity**

רעיונות והיכן למצואם; מיקוד על ההזדמנות: חיפוש, איתור הזדמנויות לעסקים וקני מדה להערכה ולסינון של רעיונות עסקיים טכניקות הערכת הכדאיות של רכישת חברה

מקורות:

Timmons, ch. 3-4. 1985.
Stevenson, Roberts & Grousbeck. 2. 1985.

יחידה 3: השיבה יצירתית ויזמות עסקית

יצירתיות והתחליך היצירתי: שלבי התחליך היצירתי (העשרה, דגירה, הברקה, בדיקה). פיתוח יצירתיות; שיטות של חפריית רעיונות באופן קבוצתי: סיעור מוחות וסינקטיקה הקשר בין יצירתיות ליזמות עסקית: הרצאות אורחים - ממצאי אים-יזמים פריצות דרך טכנולוגיות; הדגמות פיתוח ומימוש רעיונות המצאות ופטנטים בישראל ובעולם

מקורות:

שי דן, השיבה יצירתית, חוברת שלא התפרסמה. מכללת תל-חי. 1989.
Drucker Peter, Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row 1985
Kuhn Lawrence R. (ed.) Frontiers in Creative and Innovative Management. Ballinger. 1985. pp. 3-53.

יחידה 4: הצוות של העסק החדש: פוטנציאל וקשיים

גיוס עובדים לעסק

מקורות:

Timmons, ch. 7. 1985.

יחידה 5: משאבים חיוניים: איתור, מיקום ופיקוח עליהם. הגישה היזמית למשאבים:

דגש על השגת משאבים; פיקוח ושימוש במשאבים המצויים; גיוס הון להסבת הזדמנויות לעסקים גיוס ורכישה של משאבים - מקורות אלטרנטיביים של מימון משאבים פרטיים וציבוריים הון עסקים (הון סיכון) חוקי הביטוח ומימון פרטי מיסוי הנפקת מניות ויצאה לבורסה נכסים אינטלקטואליים מיזמים משותפים פשיטת רגל סוגי משקיעים שונים ודרישותיהם מהיזם

מקורות:

Stevenson, Roberts and Grousbeck, 1985
Timmons, 1985. ch. 3.
Timmons ch. IV, 15-16.
Ronstadt Robert C. Entrepreneurship — Text, Cases and Notes, 1984, pp. 645-715.

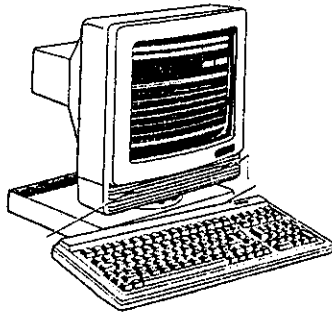
**יחידה 6: הסביבה הפיננסית
The Financial Environment**

התכנון המימוני: ההשקעות הנדרשות מבנה החון תזרים מזומנים Cash Flow צרכי החון השימושיים הצפויים הצגת מקורות המימון ומבנה החון מושגים בסיסיים בחישובי כדאיות וניתוח סיכונים הערכת שווי העסק כלים לחכנת תחזיות בצוע הפירמה Financial Performance Forecast בדיקות רגישות Sensitivity Analysis שיקולי מס בהקמת עסק חדש חכנת דוחות כספיים תכנון ההשקעות המימוניות וחדר-כים להשגתן

מקורות:

גלאי והלל. תחליך התכנית העסקית. 1989. עמ' 40
Timmons, 1985. pp. 509-543.
נחמיאס אריה ולרמן צבי. תורת המימון - ניהול פיננסי של גופים עסקיים. האוניברסיטה הפתוחה. 1986. חלקים א-ג.
Ronstadt Robert C. Entrepreneurship — Text, Cases and Notes. 1984. pp. 125-159.

יחידה 7: המחשב האישי ושימושי ליזמים



תכנון עם לוטוס 123: חישובי כדאיות וניתוחי שוק תזרים מזומנים, הצהרות הון, ניתוח נקודת האיזון ניתוח תרחישים (סצנריו) - What If ניתוחי רגישות, טבלאות וצלוחים גרפיקות תכנון אסטרטגי בעזרת מחשב תוכנות לניהול פרויקטים

הערה:

יחידה זו תלמד במקביל ליחידה 6 וליתר יחידות הלימוד בהתאם לצרכים.

**יחידה 8: שיווק ושוקים
Markets and Marketing**

סביבת שוק, פוטנציאל שוק בחירת שווקי יעד תחזיות שוק, חקרי שוק וניתוח שווקים מתחרים והסביבה התחרותית תכונות ומאפייני חלקוחות התנהגות צרכנים אסטרטגיה שיווקית אמנות המכירה

מקורות:

הורניק יעקב, ניהול השיווק: שיטות, עיונים ואסטרטגיות. א-ג. האר-ניברסיטה הפתוחה, 1985.
קוטלר פיליפ. עקרונות השיווק (מאנגלית). חלקים א-ב. המכון לפריון העבודה והיצוא, 1989.
גלאי דן וליאור הלל, תחליך התכנית העסקית, 1989.
יזרעאלי דב, השיווק הלכה למעשה.

יחידה 1: התהליך היזמי מהו ומה מניע אותו; שלבי התהליך היזמי

לפני ההקמה

שלב 1:
ההחלטה להפוך לזים

שלבי התהליך היזמי

שלב 2:
זהו ובחירה של עסק
1. נתוח העסק
2. הכנת תוכנית עסקית
3. הבטחת מימון
4. איתור צוות הקמה

שנים 1-2

שלב 3:
הקמה/רכישה של עסק חדש:
1. הקמת צוות יזמי
2. פיתוח מוצר ותחילת שוקן

שנים 3-7

שלב 4:
התקופה שלאחר ההקמה
1. נחול וגידול העסק

אחרי 5-7 שנים

שלב 5:
גידול
1. יציאה לבורסה
2. מיזוג
3. רכישה
4. גיוס עוד הון עסקים

מקור: צ'מנסקי דניאל, 1990.

מקורות:

Timmons J.A. New Venture Creation — A Guide to Entrepreneurship. Irwin, Homewood, 1985. פרק 1 ב'

Ronen, J. Entrepreneurship. Lexington, 1983. ch. 7.

Stevenson H.H., Roberts M.J. & Grousbeck H.I. New Ventures and the Entrepreneur, Irwin, Homewood, 1985. ch. 1.

יחידה 18: התעשייה בישראל

התעשייה בארץ; התעשייה עתירת הידע בארץ
הבטים טכנולוגיים של יזמות

הערה:

יחידת לימוד זו תועבר במקביל ליתר יחידות הלימוד.

מקורות:

ברודט דוד, יוסטמן משה ותובל מוריס (עורכים). מדיניות תעשייתית-טכנולוגית לישראל. מכון ירושלים לחקר ישראל. 1990.

יחידה 19: מבנה המשק הכלכלי בישראל

המגזרים השונים במשק, השפעת הממשלה על המשק
מאזן התשלומים של ישראל, האינפלציה, השפעת זעזועים הייצוא-ייבוא על המשק, המיסוי בארץ
יחסי העבודה במשק, ההסתדרות ואיגודי העובדים ועוד.

הערה:

ביחידת לימוד זו ילקחו בחשבון במיוחד צרכי העולים החדשים שבקרב התלמידים בהתוודעות למאפייני המשק בישראל

מקורות:

חת מאיר: מבוא לכלכלה - גירסה ישראלית. 1989.
בן-פורת יורם, המשק הישראלי - חבלי צמיחה. עם עובד, 1989.

יחודה של תכנית ההכשרה במכללה הוא בשיטת ההוראה המבוססת על הכנת פרויקט-טים בעלי דרגת מורכבות וקושי פרוגרסיביים, במגמה לפתח חשיבה בעלת אוריינטציה ביצועית, תוך שימת דגש על חונכות (apprenticeship) ליזמות כהתנסות ממשית באינקובטור התעשייתי.

תוכנית הלימודים מקיפה יחידות לימוד רלבנטיות לתיפקוד יזמים בהקמה, ביסוס והגדלה של עסקים בתעשיית היצוא.

7.3 משך שנת הלימודים וארגונה

שנת הלימודים במכללה המוצעת תשתרע על 36 שבועות. היא תחולק לשלושה טרימסטרים, כל אחד באורך 12 שבועות לימודים. בכל שבוע לימודים יהיו חמישה ימים ובכל יום יתקיימו 8 שעות הוראה. בסך הכל תהיה המסגרת בנויה, אם כן, מ-40 שעות הוראה שבועיות, כאשר הציפיה היא שהתלמידים

יקדישו זמן נוסף לעבודה בצוותים וכיחידים בשעות הערב. הלימודים ייעשו לפיכך בתנאי פנימיה. 3 שעות תוקדשנה מידי יום לעבודה על הפרוייקטים. בזמן זה יתקיימו גם פעולות ההנחייה, הייעוץ והמפגשים הקבוצתיים. הכתה תחולק לצורך כך לשלוש קבוצות שתמננה כ-10 תלמידים כל

אחת. נוסף על כך תתקיימנה בכל יום חמש שעות הרצאה לכתה כולה. בסך הכל מדובר ב-25 שעות שבועיות, או ב-900 שעות לאורך השנה. מתוך כמות זאת 450 תנתנה ע"י מורי המכללה והשאר - 450 שעות - תנתנה ע"י מורי חוץ.

יחידה 9: אסטרטגיות שיווק

אסטרטגיה ותכנון אסטרטגי, פילוח השוק
זיהוי חלופות אסטרטגיות: שיווק אחיד, שיווק מבודל, שיווק מרוכז כלים להערכת חלופות אסטרטגיות: ניתוח פיננסי
יעדים אסטרטגיים: מודל תיק המוצרים, מטריצת התיק
ישום האסטרטגיה: תמהיל השיווק אסטרטגיות לוחמה

מקורות:
הורניק יעקב, ניהול השיווק, האר-ניברסיטה הפתוחה, כרך ב', יחידה 1985.6.

יחידה 10: שימוש במאגרי מידע

צרכי מידע ליזמים. אופני השגת מידע.
מקורות השגת מידע ליזמים: מאגרי נתונים ממוחשבים. סקירה.
שיטות השגת מידע
שימוש במאגרי מידע לאיתור שווקים פוטנציאליים ON LINE
השימוש ביועצים, תפקידי היועץ

מקורות:
אהרוני יאיר, אסטרטגיה עסקית. גומא, 1982. פרק: השימוש ביועץ. עמ' 363-353.

יחידה 11: יצוא

השגת מידע שיווקי ועסקי נחוץ על שווקי חוץ
סחר חוץ, עקרונות ומושגים ארגונים וגושים כלכליים
תובלה בינלאומית ודוקומנטציה
ניהול פיננסי ביצוא
תערוכות וירידים
סוגיות נבחרות ביצוא

יחידה 12: שיווק בינלאומי ושיווק ליצוא (Export Marketing)

בחירת שווקים וקביעת עדיפויות לאפשרויות בשיווק בינלאומי
הערכת פוטנציאל שוק בשווקים זרים
חיפוש ובחירת שותפים בינלאומיים
בחירת מערכות הפצה
הכנת תכנית שיווק בינלאומית
שיטות פיקוח ומעקב אחר ביצוע שיווק שיטתי בחו"ל (בסיוע מכון היצוא הישראלי- המרכז להשתלמויות יצוא).

בסיוע מתימור"פ (מרכז התעשייה למחקר ופיתוח), טלדן, דן-אנד-ברדסטריט

הערה:
יחידות 8-12 יכולות להלמד כחטיבה אחת, ברצף.

יחידה 13: ניהול עסקים גדלים Managing Growing Businesses

אתגרי בנית הפירמה מראשיתה והגדלתה - בעיות והזדמנויות שבפניהן עומדות חברות בשלבי התפתחות שונים, כגון ניתוח תזרים מזומנים, האצלת סמכויות, עסקים משפחתיים, מועצות מנהלים בחברות פרטיות, בריתות אסטרטגיות עם חברות גדולות.

מקורות:
אהרוני יאיר, אסטרטגיה עסקית, פרקים 10-11, עמ' 268-235; 303-269.

יחידה 14: ניהול יעיל של משא ומתן עסקי

הבעה בכתב ובע"פ
מיומנויות וכישורים הנדרשים במו"מ
קשיים אופייניים במו"מ
שלבים עיקריים במו"מ
ניהול המו"מ
טקטיקות בניהול המו"מ
סגנונות בניהול המו"מ
תרגול מו"מ באמצעות משחקי סימולציות של מו"מ, שימוש בטלויזיה במעגל סגור.

מקורות:
ראובני, י. וכספי, א. ניהול משא ומתן, המכון לקידום יחסי עבודה ונציבות שרות המדינה, 1973.

יחידה 15: הצדדים המשפטיים של העסק The Legal Aspects of the Venture

איך מקימים חברה חדשה; ההתקשרות החוזית
דיני עבודה בארץ
פטנטים, סימנים רשומים וזכויות יוצרים
תקנים ותקינה
מיזם משותף Joint venture
שותפויות אסטרטגיות

מקורות:
גרוס יוסף. דיני חברות. מפעל השכ"פול. אוניברסיטת ת"א.
Ronstadt Robert C. Entrepreneurship — Text, Cases and Notes, 1984, Part 5. pp. 565-631.

יחידה 16: הכנת תכנית עסקית לגיוס הון ולתכנון צמיחה.

סוגי תוכניות והתאמתן לדרישות המשקיע
תכנית במערכת מומחה לבנית תכנית עסקית; תכנית עסקית כעזר לבירור כדאיות המשך העסק, ככלי להשגת מימון וככלי למעקב ולבקרה של העסק החדש.

מקורות:
גלאי והלל, תהליך התכנית העסקית, 1989.

Timmons. 1985. ch. 13-14.
Ronstadt Robert C. Entrepreneurship, 1984, pp. 631-645.

יחידה 17: אתיקה ומוסר בהתנהגות בעולם העסקים

דילמות אתיות המתעוררות במהלך פעילויות עסקיות ודרכי התמודדות עמן

מקורות:
יזרעאלי דב, אחריות חברתית בני-הול. מקרא.ה. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

8.4 התפתחות המבנה הארגוני משנת התפעול הראשונה לשלישית

לימוד, בהתאם לביקוש ולהתאמת המועמדים לדרישות התכנית. בתנאים אלו, יורחב המבנה הארגוני של המכללה לקראת שנת התפעול השלישית. יגויסו מנחים נוספים, מורים ומרצים. יורחב גם המנגנון האדמיניסטרטיבי.

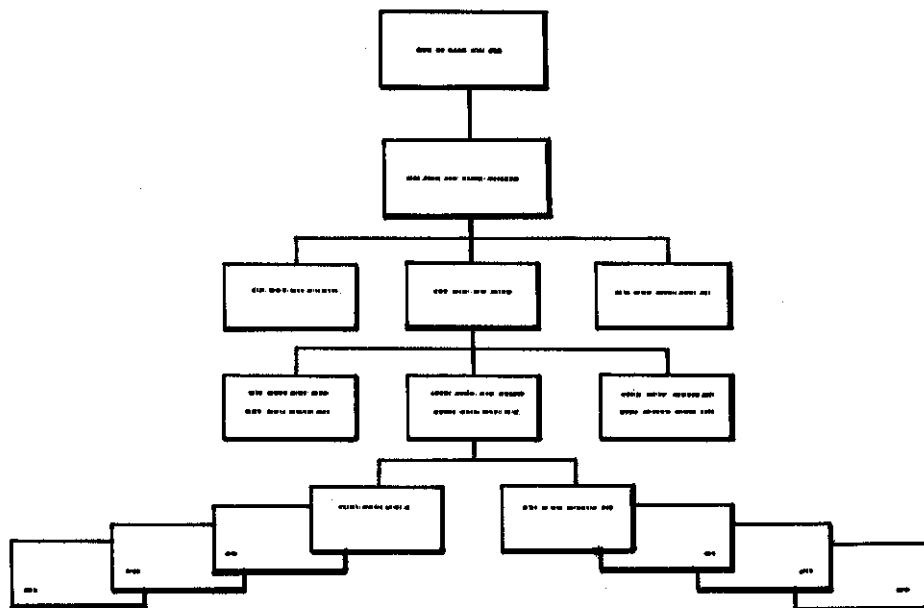
ללא. מוצע כי לאחר תום השנה הראשונה, ומתוך תקווה כי התכנית תזכה להצלחה, תורחב המסגרת לשתי כתות בנות כ-32 תלמידים כל אחת.

במדה ושתי שנות תפעול אלה תוכתרנה בהצלחה, תורחב מסגרת קליטת התלמידים בשנת התפעול השלישית של המכללה ל-3 כתות

המבנה הארגוני של המכללה ליזמות וליצוא שפורט לעיל, תוכנן לשמש להכשרת קבוצה של 32 תלמידים בשנת הלימודים הראשונה.

תכנון זה של המבנה הארגוני מניח, כי מבנה זה יוכל לשמש לקליטת קבוצה נוספת של 32 תלמידים בשנת התפעול השנייה של המכללה.

המבנה הארגוני של המכללה ליזמות וליצוא יורכב מ: (1) צוות ניהולי מצומצם (המנהל וסגנו) (2) סגל הוראה: 3 מורים שהם מנחי פרויקטים וכן מרצים אורחים (3) סגל אדמיניסטרטיבי (3 בעלי תפקידים). תכנון זה מניח כי מבנה זה יוכל לשמש לקליטת קבוצה נוספת של כ-30 תלמידים בשנת התפעול השנייה.



8. המבנה הארגוני של המכללה ליזמות וליצוא

פרק זה מתמקד בתאור המבנה הארגוני (organizational structure) של המכללה המוצעת, דהיינו פרוט התפקידים, סמכויותיהם ומטלותיהם. נבחן היקף המשרות של בעלי התפקידים השונים ונקבעים הכישורים הנחוצים למלויים לצורך גיוס אופטימלי של בעלי התפקידים.

פרק זה דן גם בהתפתחות המבנה הארגוני משנת התפעול הראשונה לשנה השניה והשלישית.

8.1 הצוות הניהולי (executive team)

הצוות הניהולי של המכללה יורכב ממנהל המכללה ומסגנו.	מנהל המכללה יפעל בשנת הלימודים הראשונה בחצי משרה בלבד.	סגן המנהל יפעל במשרה מלאה, יחד עם מטלות הוראתיות.
--	--	---

8.2 סגל ההוראה: מנחי פרויקטים ומרצים

סגל ההוראה של המכללה לזמן מות ויצוא יורכב משלושה מורים מנחים וממרצים אורחים. 3 המורים המנחים יהיו אנשי הסגל הקבוע של המכללה.	סגל ההוראה יכלול גם מרצים אורחים מומחים בתחומיהם, שיגיעו להרצאה בודדת או לסדרת הרצאות.	בנוסף, ילווה את תכנית ההכשרה חוקר שיבצע עבודת הערכה על ביצוע התכנית והשגת יעדיה, לצורך הפקת לקחים מיידיים, וכן לצורך תכנון תפעול השנה השניה במכללה. תפקידו יכלול מעקב אחר התקדמות הלומדים, הערכת התכנית וכן אחריות לגיוס, אפיון ומיון תלמידי דים.
חוזי ההוראה עם המורים יקבעו 10 שעות הוראה פרונטלית ועוד הנחית פרויקטים. לשם כך יבחרו בעלי תפקידים אלה ע"פ כישורים וידע מתאימים, תוך הקפדה על	היקף המשרות של המורים המנחים יהיה בגובה משכורת מלאה. התשלום למרצים אורחים יהיה ע"פ שעות כולל כל ההוצאות. ייבחרו מרצים אורחים בעלי ידע אקדמי ונסיון מעשי במשולב.	

8.3 אדמיניסטרציה

הסגל האדמיניסטרטיבי של המכללה ליזמות ויצוא יורכב מ-3	תקנים ארגוניים כולל מזכירות, שרותים טכניים, וטיפול בפנימיה ע"י	אם או אב"בית.
--	--	---------------

9. המבנה הפיזי של המכללה ומיקומה

פרק זה דן במיקום הפיזי של המכללה ליזמות וליצוא בגן התעשייתי בתפן.

9.1 מיקום בתפן של יחידות הלימודים והעבודה

ששה חדרים ישמשו לעבודה על הפרוייקטים. חדרים אלה יאפשרו ללומדים עבודה שקטה, ואילו ההנחה תיעשה ע"י מעבר המנחים מחדר לחדר, או ע"י כינוס הקבוצות לדיון בחדר הארגונים הסמוך. מבחינה ארגונית רצוי כי חדרי הכתה וחדרי הפרוייקט יאורגנו כיחידות עבודה סמוכות זו לזו. חדרי הכתה והפרוייקטים ימוקמו בקירבה לספריה ולחדר עיון, כדי שיוכלו להסתייע בהם בנוחות מירבית.

המשרד הכללי וחדר המנהלה ימוקמו בסמוך לחדר מרצים אורחיים ולחדר צוות, ויהוו את תחום הסגל של המכללה. גם אלה ימוקמו לא הרחק מחדרי הלימוד והעבודה של התלמידים. משרדים אלה יתוכננו כחדרים פתוחים בשיטת ה־open space, כדי שיקלו על האינטראקציה בין העובדים בהם לבין תלמידי המכללה ויתרמו לאווירה הפתוחה של המקום.

בהכנת יחידות הלימודים, העבודה והמנהלה של המכללה תנקט הקפדה על צורה תיצונית נאה, גורם שעשוי לתרום לאיכות ולרמה של ההכשרה במכללה וכן לשביעות הרצון של תלמידים וסגל כאחד.

יעוץ הממוקמות במבנה המרכזי, במאגרי מידע וכו'. הסמיכות תאפשר גם שימוש באולם האודיטוריום המצוי בבנין של מפעל "ישקר", בארועים מיוחדים אליהם יוזמן ציבור אורחים גדול מבחוץ (ימי עיון רבי משתתפים, הקרנות סרטים באורך מלא וכו'). התפרדה במבנים תעניק לתלמידי המכללה מסגרת שקטה בלי מודיהם ובעבודתם השוטפים, שכן המבנה המרכזי של גן התעשייה הומה כל שעות היום ממבקרים ומקבוצות מאורגנות (חיילים, תלמידי תיכון, תיירים ואורחים). גם גלריית האמנות ותערוכותיה המתחלפות, וכן גן הפסלים הממוקמים במבנה המרכזי של גן התעשייה, מושכים אליהם קהל רב. כל אלה מצביעים על היתרונות שבהפרדת הלימודים והעבודה של המכללה משם ומיקומם בקירבת מקום.

יחידות הלימודים וההוראה
תכלולנה שלושה חדרי כתה. שניים מתוך חדרים אלה יכולים להכיל כתה שלמה וישמשו להרצאות ודיונים בפורום כיתתי, ואילו אחד קטן יותר.

המכללה ליזמות וליצוא תופעל במבנה חדש שמתוכנן ונבנה לפי צרכי המכללה בתוך גן התעשייה תפן, כחלק מן הגן.

במידה והמבנה החדש לא יהיה מוכן עד תחילת שנת הלימודים, ניכנס זמנית למבנה קיים בגן התעשייה, שחלק ממנו יוסב לצרכי יחידות הלימודים והעבודה של המכללה.

העקרון המנחה של המיקום בגן התעשייה הינו הפרדה של יחידות הלימודים והעבודה מיחידות המגורים.

יחידות הלימודים והעבודה
תהיינה סמוכות למבנה המרכזי של גן התעשייה, ועם זאת ממוקמות במבנה נפרד ממנו.

המגורים ימוקמו באזור יחודי בלבד, במרחק של כרבע שעת נסיעה במורד הכביש מתפן.

סמיכות יחידות הלימודים והעבודה למבנה המרכזי של גן התעשייה תאפשר שימוש שוטף באמצעים הקיימים במבנה מרכזי זה של גן התעשייה: באולם המסעדה ובקפיטריה, באולם הרצאות גדול, ושימוש בשירותים שונים כמו בחברות

פרוט שטחי יחידות הלימודים והעבודה:

50 מ"ר	משרד כללי
20 מ"ר	מנהלה
12 מ"ר	מרצים אורחים
20 מ"ר	חדר צוות
	3 חדרי כתה
120 מ"ר	$1 \times 20 + 2 \times 50$
120 מ"ר	6 חדרי פרויקט 6×20
100 מ"ר	ספריה וחדר עיון
20 מ"ר	פנת קפה
25 מ"ר	לובי וקבלה
30 מ"ר	שרותים
517 מ"ר	סה"כ

10. התרבות הארגונית של המכללה המוצעת (organizational culture)

פרק זה ידון בתרבות הארגונית של המכללה המוצעת, בנורמות התרבותיות שלה ובאומנים לטיפוחן.

10.1 פרוט הנורמות התרבותיות הרצויות למכללה

רשתות של יזמים: טיפוח הנוצ-רות רשתות תמיכה של יזמים מקובל במוסדות המכשירים ליזמות בארה"ב, למשל ב-Babson College במסצ'וסטס. רשתות כאלה מקלות על גישה להדרכה ולסיוע טכני, הסתייעות במנטורים (mentors) ומקדמות למידה. אחד הערכים החשובים שיוקנו לתלמידי המוסד - **עצמאות והעדר תלות.**

זו גישה הגורסת כי במקום לפתח תלות בממשלה ובגורמי השלטון להשגת הטבות, וע"כ להיות כבול לסדרי העדיפויות המשתנים של הממשלה, מוטב לפתח שוקים באופן עצמאי, ושוקי יצוא משחר-רים במדה רבה את היזם מאותה תלות בממשלה.

המכללה תאפשר ללומדים לקחת אחריות על הגדרת מטרת לימודיהם, על-פי אתגרי הפרוייקטים שלהם. עליהם לתכנן את תוכני-תיהם, וללמוד להעריך את התקד-מותם. לשם כך המכללה תחזור לטיפוח מודעות עצמית ותעודד נכר-נות לנטילת סיכונים.

נדגיש שיטות הדרכה משתתפות וניסיוניות, במיוחד צוותות למידה קבוצתיים שישתייעו בהנחיה. נלמד את תלמידי המכללה כיצד להשתמש במשאבי למידה, ובמיוחד בנסיונם של אחרים (יזמים, משקיעי הון סיכון, בנקאים, עורכי דין וכו'), וכיצד לערב אחרים ביחסי למידה הדדיים.

המשמעות של תרבות יזמית היא נורמות המעודדות עירנות להזדמנו-יות, השגיות וקבלת חידושים וחדש-נות, פתיחות לשינוי, פתיחות למצ-בים עמומים, נכונות לקחת סיכונים וסובלנות כלפי נטילת סיכון ע"י התלמידים. הערכה של יצירתיות ויוזמה, עידוד למצוינות, הערכה ליצירת רשתות קשרים שתומכות ביזמות ועוד.

יזמים בישראל פועלים בסביבה כלכלית וחברתית מורכבת, שבה הגורם הודאי היחיד הניתן לניבוי הוא השינוי עצמו. בתנאים אלה לא ניתן להגדיר חינוך ליזמות רק במונ-חים של העברת ידע והקניית המיומנויות הנדרשות לביצוע תפקידי מוצלח, ואפילו לא להסתפק בהכשרה לקראת תפקידים של יזמים בהקמת חברה, ביסוסה והגדלתה, תפקידים המשתנים במהירות.

בתנאים של שינוי מואץ, על החי-נוך לעודד תהליך נמשך של למידה. חינוך המיועד לכוון יזמים להזדמנו-יות חדשות, חייב לסייע להם ללמוד בדרך שתקדם את יכולתם לתפקד כלומדים המכוונים והמבקרים את עצמם.

המכללה תטפח נורמות של עבודת צוות, יחסים של הסתייעות ותמיכה הדדית של משוב פורה בין התלמידים. האקלים התרבותי של המכללה יחזור ליצירת רוח השתיי-כות לקהילה של ביה"ס בקרב התל-מידים, מעין peer support networks בבתי"ס יוקרתיים במערב.

אחד היעדים של הלימודים והחונכות במכללה הוא פיתוח עמדות התומכות ביזמות בקרב התלמידים, בנוסף להקניית ידע וכלים לאיתור ידע רלבנטי ליזמות.

תרבות ארגונית היא התשתית הערכית עליה נשען הארגון: היא הקובעת ציפיות הדדיות, דפוסי התנהגות, מעניקה משמעות מסו-ימת לארועים ארגוניים, מכוונת יעדי-ביצוע וכוונו-פעולה ומנחה את ההחלטות של חברי הארגון ושל מנהליו.

תרבות ארגונית צומחת משלושה מקורות עיקריים: הסביבה החיצו-נית, צמרת הארגון והמשתתפים-מן-השורה. תרומותיהם חיוניות כדי שתתפתח לארגון תרבות יחודית וכדי שהיא תשמש מסגרת התייח-סות ערכית לכל משתתפי הארגון. תרבות זו נלמדת במהלך הזמן ע"י רוב חברי הארגון (סמואל, 1990, עמ' 179).

המכללה ליזמות וליצוא בתנן תשאף לטפח תרבות ארגונית יחו-רית לה. תהא זו תרבות יזמית שחמכללה תשתדל לטפח ולהחדיר בקרב התלמידים.

מיקומה בתוך גן התעשייה, בתוך קהילה יצרנית של יזמים יצואנים קריטי מבחינה זו, שהיזמים בתנן ובאזור הקרוב ישמשו מודלים תפקידיים לתלמידי המכללה role models, עמם יוכלו להתייעץ ועמם אף להזדהות.

32 התלמידים יתגוררו בחדרים המיועדים לשניים. ביחידת המגורים של סגל המכללה יתוכנן כל חדר למגורי אדם אחד. ביחידות המגורים יותקנו מער"כות מיוזג אוויר וחימום.

ציבוריים משותפים – מטבחון, שרתים ומקלחת, חדר ישיבה וכו', סה"כ 20 מ"ר. שטח כל יחידה עבור 8 תלמידים 60 מ"ר. עבור 32 תלמידים 240 מ"ר. עבור הסגל 30 מ"ר. סה"כ שטחי המגורים 270 מ"ר.

שטחי המגורים יכללו 5 יחידות מגורים: 4 יחידות בנות 4 חדרים כל אחת, ואלה מיועדות לתלמידי המכ"ל, ואילו יחידת המגורים החמ"ר שית בת 3 חדרים, וזו מיועדת למגורי מורים. כל חדר בשטח 10 מ"ר. בכל יחידת מגורים, בנוסף יהיו שטחים

9.3 האמצעים הפיזיים הנחוצים (physical facilities)

פרוט מלא של האמצעים הפיזיים הנחוצים מובא בתכנון התקציבי בסעיף 12.7. כדי להמנע מחזרות מיותרות הוזכרו לעיל רק המערכות העיקריות. במסגרת תכנון המגורים נכלל חצי מבנה לשיכון צוות ההוראה.

- א. ריהוט וציוד ליחידות לימודים ועבודה
- ב. ריהוט וציוד ליחידות מגורים
- ג. מערכת תקשורת
- ד. מערכת חימום/מיוזג אוויר
- ה. ציוד לכבוי אש
- ו. אמצעים להפעלה שוטפת (חמרי ניקוי, תרופות, צרכי משרד וכיו"ב).

האמצעים הפיזיים הנחוצים להקמה ולתפעול של המכללה לזימות וליצוא הנם:

9.4 אמצעים לפיתוח הפרוייקטים של התלמידים

לצורך הכנת הפרוייקטים של התלמידים נחוצה קרן הון מיוחדת. תחילה אנו מכינים רק קרן בסיסית מוגבלת (seed money) לסיוע הוצ"א את הכרוכות בפרוייקטים. בעתיד – נפעל להגדלתה, במיוחד לצורך סיוע למימוש פרוייקטים עסקיים מבטיחים של תלמידים.

9.5 מילגות קיום של התלמידים

ב-10 חדשי לימודיהם במכללה. לכן אנו גורסים, כי המכללה תדאג לכסוי הוצאות שכר הלימוד וכן להוצאות הקיום של הלומדים. זה יאפשר להם להתפנות ל-10 חדשים מלאים ללימודים ולעבודה אינטנסיביים בתפן. מילגות הקיום מיועדות לכך. מילגות הקיום תנתנה עבור 36 שבועות לימוד (נוכחות בפועל), כחל"ו וואות אותן יחזיר הבוגר כשיתבסס.

נון המכללה הוא, כי המכללה תדאג לכסוי הוצאות שכר הלימוד וכן להוצאות הקיום של הלומדים.

הצטרפות ללימודים במכללה ליזמות וליצוא תחייב את הלומדים להקדיש את מירב זמנם ללימודים ולעבודה, ולגור בתנאי פנימיה בתפן. עובדות אלה תחייבנה את המתקב"לים למכללה להתנתק מעבודתם ולוותר על שכרם במקומות עבודתם

עלות ההכשרה של כל תלמיד במכללה ליזמות וליצוא הינה גבוהה. המבנה הארגוני המיוחד של המכללה, הבנויה על אינטנסיביות לימוד, הנחיה צמודה בפרוייקטים, מגורים בפנימיה בתפן, מחייבים השקעות גבוהות ומסבירים עלות גבוהה זו. שכר הלימוד הריאלי, לפיכך, צריך היה להיות גבוה במיוחד. אנו סבורים כי עקרון חשוב בתכ"ל

המכללה ליזמות וליצוא תמוקם בפארק התעשייתי בתפן. יחידות הלימודים והעבודה תמוקמה בקירבה למבנה המרכזי של גן התעשייה, בעוד שיחידות המגורים תמוקמה בלבון במרחק של כרבע שעת נסיעה ממנו. קירבת מיקום הלימודים והעבודה למרכז הגן התעשייתי תאפשר ללומדים להנות משרותי העזר והתמיכה שבגן, ולהחשף למפעלי התעשייה שבגן כאינקובטור תעשייתי להכשרתם כזימים. מיקומם של מגורי התלמידים והסגל בסמוך לגן התעשייה יאפשר להנות מתנאי פנימיה ולנצל את חדשי הלימודים בצורה אופטימלית.

11. קהל היעד של המכללה, דרכי גיוס התלמידים וקני המדה למיון וקבלה ללימודים ולהערכת ביצועיהם

פרק זה יעסוק בתאור קהל היעד הצפוי של המועמדים ללימודים במכללה ליזמות וליצוא, ובנסיון לאתר פלחי שוק אחדים של קהל יעד זה. הפרק יעמוד על דרכי גיוס התלמידים, וקני המדה למיון ולקבלת המועמדים. כמו כן ידונו קני המדה לבדיקה ולהערכה של התקדמות הלומדים ורמת השגיהם וכן תעודת הסיום של המכללה.

11.1 קהל היעד

במכללה ליזמות וליצוא יכול לסייע להכשרתם לתפקידיהם הניהוליים היזמיים.

ניתן לפנות ל"פלח שוק" זה של בני תעשיינים ואנשי עסקים דרך התאחדות התעשיינים וכן דרך איגוד לשכות המסחר.

5) מהנדסים ובעלי מקצועות טכנולוגיים בשנת השתלמות ממפע" לים ציבוריים כמו תע"ש, תעשייה אוירית וכו', השוקלים אפשרות של פניה ליזמות כקריירה שנייה. מצור" יים בידיהם משאבים של ידע טכנולוגי, נסיון וקשרים, אך חסר להם נסיון כזמנים.

ל"פלח שוק" זה ניתן להגיע דרך איגוד המהנדסים, ודרך משרדי הממשלה לאיתור העומדים לפרוש מהשרות הציבורי ומהתעשייה בסק" טור הציבורי.

6) מרצים בטכניון, במכון ויצמן ובאוניברסיטאות, בעיקר בתחומים הטכנולוגיים. ניתן לפנות לאלה ביניהם העוסקים במחקר ישומי והשוקלים פניה ליזמות. ל"פלח שוק" זה ניתן לפנות דרך האוניברסיטאות השונות, הטכניון ומכון ויצמן ומכוני מחקר אחרים (רפא"ל, למשל). כמו כן ניתן לפנות לחוקרי מו"פ במפע" לים.

7) נשים בעמדות בכירות השוק" לות פניה ליזמות עסקית. לאחרונה ישנה פניה מאסיבית של נשים לקורסים לייזום וניהול.

8) ממציאים ומפתחי מוצרים, שחלקם רשמו פטנטים. ניתן לפנות אליהם ולקלטם במכללה ליזמות וליצוא, במגמה להכשירם לייזום

2) מנהלים בדרגי ביניים במפע" לים קיימים, אשר הממונים עליהם מייצגים אותם לקידום בארגוניהם. שנת לימוד בתנן עשויה לתרום לחזרתם למפעליהם כזמנים פנים-ארגוניים (intrapreneurs). ל"פלח שוק" זה ניתן להגיע דרך התאחדות התעשיינים.

3) עולים בעלי ידע ונסיון טכנולוגי. רבים מעולי ברה"מ מגיעים עם מוטיבציה ליזמות עסקית. יורי שטרן, ראש מדור לקליטה ויזמות באיגוד לשכות המסחר ויועץ ועדת הקליטה והעלייה של הכנסת, הקים לא מכבר מועדון עסקים המיועד לעולי ברה"מ שיש להם רקע בניהול ובעסקים ומתעניינים ביזמות ובאפשרויות העסקיות בישראל. במועדון זה, שקיים עד כה מספר מפגשים נרשמו יותר מ-150 חברים עולים ("הארץ" 15.7.90). כאמור, קיימת הענות מצד עולים חדשים לקורסים להקמת עסקים קטנים (באוניברסיטת ת"א וב"אורט"). ל"פלח שוק" זה ניתן להגיע דרך איגוד לשכות המסחר ודרך התאחדות עולי ברה"מ בארץ.

4) דור שני של תעשיינים ושל אנשי עסקים בארץ. במחקר שנערך בארץ נמצא כי חלק ניכר מבין היזמים המצליחים בישראל הנם בנים של אנשי עסקים (לרנר, 1990). בנים אלה מיועדים לכניסה לעסקים המשפחתיים, ולעתים קרובות נשל" חים ע"י אבותיהם לרכוש השכלה רלבנטית לניהול העסקים המשפחתיים. בנים רבים של יזמים מייסדים בעצמם עסקים, גם כשאננם נכנסים לעסקי אבותיהם. לגבי "יזמים יורשים" אלה הלימוד

בעיקרון המכללה מיועדת ליזמים ולאנשים בעלי פוטנציאל יזמות ומרטיבציות ליזמות, ושהם בעלי יכולת ומעוף לפתח פרויקטים הכוללים בתוכם אלמנטים חדשניים במחוז המוצר המיוצר, או בדרכי שיווקו. באופן כללי יתקבלו למכללה שני סוגים עיקריים של תלמידים:

א) תלמידים אשר הוכיחו כבר את היותם יזמים, מן הסוג שהוגדר לעיל, אשר מחפשים מוסד היכול לסייע להם ברכישת כלי תשיבה ועבודה בדרכם המקצועית.
ב) תלמידים אשר יאותרו בהם, באמצעות כלים בעלי תוקף, מאפיינים המצביעים על פוטנציאל של יזמות והמעוניינים לפתח פוטנציאל זה.

להלן פירוט של עשרה פלחי שוק אליהם ניתן לפנות כמאגר המוטנציאלי לגיוס מועמדים מתאימים:

1) קצינים בכירים הפורשים מצה"ל, בעיקר אלה בעלי ידע ונסיון טכנולוגי. חלקם בעלי מוטיבציה לפנות ליזמות עסקית כקריירה שנייה. לחלקם יש מקורות למימון ראשוני של יזמות. חסרים להם הידע והנסיון העסקיים, ולפיכך ניתן לראות בהם אוכלוסית יעד למכללה ליזמות וליצוא בתנן.

זאת ועוד. צה"ל מעניק לקציניו הפורשים חצי שנה של הסתגלות לחיים האזרחיים, בה הם משתכרים משכורת צבאית, וחפשיים משרות בצבא. ניתן לנצל שהות זו לשילובם בתנן.

ל"פלח שוק" זה ניתן לפנות ישירות דרך צה"ל, היחידה לקצינים משוחררים.

10.2. האופנים לטיפוח הנורמות הארגוניות

מצד המשתתפים, תורמת לגיוס מיטב המשאבים שברשותם לשם השגת יעדיהם, דרך יצירת מחויבות מצידם לערכים ולנורמות שהושרשו בהם (סמואל, שם, עמ' 186-185).

המכללה ליזמות וליצוא תקפיד על תדמית של מוסד חינוכי יחודי בישראל- בעל מאפיינים יוקרתיים נוסח בתי ספר יוקרתיים במערב, כגון ה־AA: Architectural Association School of Architecture בלונדון (ראה בהמשך).

מיקומו של המוסד באינקובטור התעשייתי בתפן, הליכי הסלקציה הקפדניים של המוסד, רמתם המקצועית הגבוהה של מוריו, ואורחיים מקרב היזמים הבולטים בארץ- יהוו בסיס מוצדק ליצירת תדמית האיכותית היחודית של המוסד.

מוסד חינוכי וותיק יכול להתגאות בהשיגיהם הבולטים של בוגריו. מאחר וכאן אנו עוסקים במוסד חינוכי חדש- נתן לטפח תדמית גבוהה יחודית זו של המכללה גם ע"י כסוי תקשורתי בעתונות ובטלביזיה, אשר ידגיש את מאפייניו המיוחדים של המוסד.

המכללה, יתוגמלו אלה שהוכיחו יוזמה והשגים. יהיו פרסים אישיים ופרסים קבוצתיים לצוות העובד על פרויקט, שיגיע להשגים מיוחדים, למשל, יגלה חדשנות טכנולוגית, הצלחה מסחרית, שירות מעולה ועוד. למתן הפרסים תתלווה פומביות.

ערוב התלמידים בקביעת נוהלים במכללה: ינתן למשתתפי הקורס לקחת חלק בתהליכי קבלת החלטות הנוגעות להם. זה ייעשה בדרך של שילוב נציג או שניים של התלמידים בחשבות ביחס לאסטרטגיות ההחלטות הולית של המכללה.

התרבות הארגונית יוצרת תדמית ייחודית של הארגון כלפי הסביבה. כל ארגון שואף להצטייר כלפי חוץ כבעל מאפיינים המעודדים להצטרף אליו, להשקיע בו, לבקש את שירותיו ולקנות את מוצריו. ארגון הנתפס כמלוכד, משגשג ומגובש, מנוהל היטב, אהוד על חבריו ומועיל לאלה המקיימים עמו קשרי גומלין – הוא בעל כושר משיכה רב יותר מארגון נים אחרים.

תרבות ארגונית אשר מאופיינת ע"י מדה רבה של הזדהות ומסירות

הנורמות הארגוניות של המכללה תודגשנה תוך כדי העבודה על הפרוייקטים ובסדנאות, אך גם במהלך מפגשים עם יזמים באזור ומחוצה לו וספורים במפעלים.

ישנם מנגנונים נוספים המשמשים בארגונים להטמעת התרבות הארגונית, למשל מעמדים או טקסים.

מעמדים: במכללה ליזמות וליצוא ישמשו טקסי מעבר משלב אחד לשלב הבא. המעבר מפרוייקט אחד למשנהו, למשל, יצוין במפגש תגיגי בו תלמידים, אשר הפרוייקטים שלהם כבר אושרו (עברו את תהליכי המיון של וועדת ההגוי), יציגו את עבודתם בפני עמיתיהם לקורס. יערכו טקסי קידום המצוינים עליה בשלב בלימודים.

טקס הסמכה יציין סיום מוצלח של תקופת ההכשרה במכללה, ומעמד פרידה בסיום השנות במכללה, וילווה בחלוקת **תעודות גמר**.

תצוגות עבודות הפרוייקטים של תלמידי המכללה תתקיימנה במקום.

פרסים: כדי להניע את המשתתפים להתאמץ בפרוייקטים שלהם, בחתום לנורמות ההשגיות של

יצירת תרבות ארגונית בעלת נורמות של יזמות, השגיות, יצירתיות, תחרותיות ומצד שני עבודות בצוותים, יבטיחו יצירת "רוח צוות" ("esprit de corps"), דהיינו גאווה של משתתפי הקורס בעצם לימודיהם במוסד, ויסייעו להקניית מחויבות לפנייתם ליזמות עסקית ובעקר ליזמות בתעשיית היצוא.

ביבליוגרפיה

סמואל יצחק, ארגונים – מאפיינים, מבנים, תהליכים. הוצאת אוניברסיטת חיפה, 1990.
Bellsouth New Manager Orientation.
Toward A New Israel. Tefen, 1990.

רבים כמאפיינות יזמים, ואשר תשמשנה גם אצלנו במיון התלמידיים:

1) מוטיבציה להישגיות (Need of Achievement) ומבחינת שפותחו לבחינת המוטיבציה להישגיות. התפיסה של "הצורך בהישג" כמניע של הפרט לנקיטת מהלכים יזמיים, הוטבעה בידי McClelland (1961). במחקרו במשך השנים ניסה לאפיין את היזם כמונע ע"י מניע להישג, בד"כ חמרי, הנתפס כסמל להצלחה בעיניהם ובעיני הסביבה, כאשר היא תברה הישגית. מקלנד פיתח מבחנים על בסיס פרויקטיבי (TAT), שנועדו לקבוע את קיומה של מוטיבציה להישגיות ואת עוצמתה. השערות היתה כי הציון הגבוה במבחן, מעיד על נטיה הפרט לבחור בעיסוק יזמי, ושהוא גם מאפיין יזמים בפועל. מחקרים רבים שנעשו בעקבותיו תרמו לפיתוח כלים ומדדיים שונים לבדיקת נוכחותו של "הצורך בהישג". מבין מחקרים אלה יש רבים התומכים בממצאיו. מקלנד עצמו הציג מאוחר יותר (1979) מודל משוכלל יותר לגבי ההתנהגות המונעת ע"י מוטיבציה להישגיות במודל של אינטראקציה בין גורמי המוטיבציה להישגיות לבין גורמי הסביבה, שתגרום להתנהגות יזמית ותיצור תפוקות חברתיות וכלכליות (אדלדינג, 1989, עמ' 14).

2) מוקד שליטה פנימי Internal Locus of Control

נמצא במחקרים כי כאשר הפרט מייחס תוצאות ארוע להתנהגותו או לאופיו, (דהיינו הוא מאמין ב"שליטה מבפנים") ולא לכוחות

חיצוניים ("שליטה מבחוץ"), אזי הוא בעל צורך גבוה יותר להישגיות (Broc-khaus, 1982) מצטט מחקרים אחדים בכון זה). מקלנד מצא, כי יזמים הם בעלי צורך גבוה בהישג יות ומכאן הניח כי הם נוטים יותר להאמין, שארועים הם תוצאה ישירה של התנהגותם, היינו הם אינטרנליסטיים. מתוצאות מחקריים נוספים עולה, כי "שליטה פני-מית" קשורה גם עם מאמץ פעיל יותר להשפיע על תוצאות אירועים, ויש אף הטוענים כי אפיון זה עשוי להיות אינדיקטור טוב יותר לאהויים מאשר תכונת ההישגיות (Gasse, 1982).

אנו נשתמש גם במבחנים שפותחו לאיתור אפיונים של בעלי "שליטה פנימית" בכלי המבחן לאיתור היזמים הפוטנציאליים.

3) יצירתיות

Gilad (1982) טוען כי יצירתיות ויזמות הן בלתי ניתנות להפרדה. כל פעולה יזמית היא יצירתית, החל מתהליך איתור הזדמנויות לרווח ובחירת המוצר, בחירת תהליך היצור המתאים ורכישת המשאבים הדרושים למימוש ההזדמנויות. היזם הוא טיפוס יצירתי, לדעת Gilad. במחקרים רבים נמצא, כי יזמים היו בעלי ציון גבוה של יצירתיות. בד"כ ניתן היה להבחין בעזרת תכונות היצירתיות בין היזם לבין כלל האוכלוסיה. (אדלדינג, 1989, עמ' 20). בבסיס החשיבה היזמית עומדת חשיבה יצירתית. חשיבה זו משפיעה על תהליך ליקוט המידע מהסביבה (Gilad, 1982).

4) נטיה לנטילת סיכון (Risk-Taking Propensity)

McClelland (1961) מצא כי לאנשיים בעלי צורך הישגיות גבוה יש נטיות מתונות לנטילת סיכון. קביעה זו נוגעת למאפייני יזמות, מאחר והשיקולים להפוך לזם קשורים במדה הנתפסת של הסיכון והאפשרות הנתפסת של כשלון. התפקיד היזמי כרוך בכונות לנטילת סיכון. (Brockhaus, 1982). בהחלטה להיות יזם מסכן הפרט לא רק יציבות פיננסית, אלא גם הזדמנויות קריירה אחרות, יחסי משפחה ובריאות. מוצע על סמך המחקרים, אפוא, לכלול גם בחינת מאפיין אישיותי של נכונות לנטילת סיכונים בכלים לאיתור היזמים הפוטנציאליים.

5) עירנות להזדמנויות

לפי תפיסתו של Kirzner (1979), היזם הוא האדם הער להזדמנויות שתכליתן רווח סובייקטיבי, הנוב עות מחוסר שיווי משקל בשוק נתון. Gilad (1982) קושר מאפיין זה של עירנות להזדמנויות ליכולת בשליטה פנימית כביטוי להתנהגות יזמית. לפיכך מוצע לכלול גם מאפיין זה של עירנות להזדמנויות בבנית כלי המבחן שלנו לאיתור יזמים פוטנציאליים. ולבסוף, נזכיר בקצרה כי בספרות המחקרית נמצאו מאפיינים אישי-יותיים חשובים נוספים בפרופילים המאפיינים יזמים, כמו סובלנות למצבים עמומים, שאיפה לעצמאות ולאוטונומיה, אופטימיזם ובטחון עצמי ועוד. בפיתוח כלי מיון ואבחון היזמים הפוטנציאליים ישמש אותנו הידע העשיר, שהצטבר בספרות המחקרית בנושא המאפיינים האישיים של יזמים.

11.3 הקריטריונים להערכת השיגיהם הלימודיים של התלמידים

בוגרי הקורס יהיה, האם ובאיזו מדה נכנסו בוגריו לתעשיית היצוא כזמינים או כזמינים פנים-ארגוניים. הערכה כזו תתבסס על מעקב צמוד אחר הבוגרים, שיבחן אילו תפקידים ימלאו בשנים הבאות. מעקב זה ישמש גם לבחינת יעילות המיון הראשוני של המועמדים למכילה.

יהיו ועדות שיפוט משולבות לפרוייקטים. הרכב הוועדות יהיה מגוון ורמתו תהיה גבוהה יותר, ככל שהפרוייקט יהיה מתקדם יותר. אחד הקריטריונים, ואולי אחד החשובים והקובעים, עשוי להיות הנכונות של מפעל קיים לאמץ את הפרוייקט לצורכי יישום מעשי. הקריטריון המרכזי להערכת הצלחת ההשגים של התלמידים

התלמידים יצטרכו להפגין שליטה בידע התיאורטי אותו ילמדו במסגרת המכללה, באמצעות כושרם ויכולתם ליישמו בצורה נכונה ויעילה בהכנת הפרוייקטים שהם נדרשים לבצע. המכללה תהיה מחמירה וקפדנית בשיפוט הפרוייקטים, ולא תאפשר לתלמידים התקדמות משלב אחד לשני ללא השלמת הפרוייקט ברמה הנדרשת. לצורך זה

אנו סבורים כי ישנו פוטנציאל שוק נרחב, המורכב מכמה ציבורי יעד ספציפיים שתוארו לעיל, אשר מתוכם יהיו מועמדים שיחפצו ללמוד במכללה ליזמות וליצוא בתפן. לבדיקת הנחות אלה על פוטנציאל השוק, אנו מבצעים מחקר שוק מקיף, אשר מתאר את פרופיל התלמידים הפוטנציאליים, מספרם והעדפותיהם ביחס ללימודים במכללה. תוצאות מחקר השוק מצורפות למסמך התכנית העסקית של המכ"ל ליזמות וליצוא כמסמך נפרד (נספח א').

לחשיבותם של יזמים פנים-ארגוניים שיתרמו לצמיחה של מפעלים קיימים. ל"פלת שוק" זה ניתן להגיע באמצעות איגוד התעשייה הקיבוצית והתק"ם.

10) צעירים אחרי השכלה אקדמית מלאה או חלקית ולאחר סיור בחו"ל (קצר או ממושך). הרוצים למצוא אפיקים למימוש עצמי – חלקם עם רעיונות וחלקם בלי רעיון, אך בעלי רצון לפנות למסלול של הקמת עסקים בתעשייה.

עסק על בסיס המצאותיהם, תוך סיוע להפיכת רעיונותיהם למוצרי תעשייה ברי שיווק. ל"פלת שוק" זה ניתן לפנות ישירות דרך ארגון הממ"ציאים בישראל, בנוסף על פניה בעתונות.

9) המגזר התעשייתי בקבוצים. קיים מאגר של בני קיבוץ המיועדים לעמדות בכירות במפעלי התעשייה הקיבוציים. קיימת מודעות בקיבוץ צים לנחיצות שבהקמת מפעלים חדשים בעיקר בתעשיית היצוא, ולפיכך גם לחיוניותם של יזמים, וכן



11.2 הקריטריונים לקבלה למכללה ואופי מבחני המיון והקבלה

קבלת התלמידים מחסוג השני תחייב שימוש בכלים מאבחנים, שיאפשרו איתור התלמידים בעלי הפרופיל המבוקש. (לשם כך יפעל צוות ההקמה להגדיר את פרופיל התלמיד המבוקש, ויבחן פיתוח כלים מאבחנים קיימים וחדשים לאיתור בעלי פוטנציאל יזמי, על בסיס ידע בנושא. (הקיים בארץ ובעולם).

השני יתקבל על יסוד תחליכי קבלה, שיאפשרו למועמד לבטא את אותן התכונות, שהוגדרו כמאפיינות את היזם בפוטנציה. הסוג הראשון של התלמידים יתקבל לאחר שוועדת הקבלה תבדוק, על פי קריטריונים שיקבעו מראש, את מהותן וערכן של הפעילות שהמועמד יזם במהלך פעילותו המקצועית.

ההתקבלות למכללה ליזמות וליצוא חייבת להיות מוגבלת למספר משתתפים קטן יחסית. יש לשמור על סינון קפדני של המועמדים לקורס, במגמה להבטיח התקבלות קבוצת איכות של משתתפים במכ"ל.

הסוג הראשון של התלמידים יתקבל על יסוד יכולת מוכחת של פעילותם היזמית בעבר, ואילו הסוג

פיתוח כלי המיון לאבחון, מיון וקבלת התלמידים למכללה

מחקרים אחרים עסקו בניבוי הצלחה של יזמה כלכלית. אלה ניסו לאבחן תכונות ומאפיינים המשפיעים על הצלחה של יזמות. (אדלדינג, 1989, עמ' 34). אנו נשתמש בממצאי המחקרים על יזמים שהתמקדו באיתור תכונות המאפיינות המאפיינות יזמים, כולל במחקרי הניבוי. בד"כ נטו המחקר רים להתמקד ביזמים מצליחים. להלן התכונות שאותרו במחקרים

נסיון לאמת השערה בדבר קיומה או עוצמתה של תכונה כלשהי, לדוגמא: מוטיבציה הישגית, נטייה לקחת סיכון, נטייה לכוח וכו'. במחקר רים אחרים יושמה גישה של מחקרי ניבוי ובהם ישנם מחקרים שעסקו בניבוי הנטייה ליזמות. מחקרים אלה בקשו לאבחן תכונות ומאפייני אישיות המשפיעים על נטייה לבחור בעיסוק יזמי או נטייה לנקוט בפעילות יזמית עסקית.

בתקופת ההכנה להקמת המכללה ישקוד צוות ההכנה על פיתוח כלים מאבחנים למיון וקבלה של מועמדים למכללה. בפיתוח כלי המיון לאיתור יזמים פוטנציאליים נשתמש בידע ובכלים שכבר הצטברו במחקרים רבים שנעשו בנושא.

חוקרים רבים בחנו תכונות המאפיינות יזמים. בחלקם היה

12. תכנון תקציבי של המכללה ללימודים ולימודים

פרק זה יתמקד בתכנון התקציבי של המכללה ללימודים ולימודים בשלבי ההקמה והתפעול.

12.1 מסגרת ההוראה

ב-6 חדרים אשר יכילו כל אחד 5 איש.

חדרים אלה יאפשרו ללומדים עבודה שקטה ואילו ההנחיה תיעשה על ידי מעבר המנחים מחדר לחדר או על ידי כינוס הקבוצות לדיון בחדר הלימודים הסמוך. מבחינה ארגונית רצוי כי חדרי הכנה וחדרי הפרויקט יאורגנו כיחידות עבודה סמוכות זו לזו.

ברור, כי המתקן בשטחיו אלו יוכל לשמש במקביל, לקליטת קבוצה נוספת של 30 תלמידים. אין סיבה מדוע לא לעשות כן. הדבר יוזיל את העלות לתלמיד. מוצע כי לאחר תום השנה הראשונה, ומתוך תקווה כי התכנית תזכה להצלחה, תורחב המסגרת לשתי כתות בנות 32 תלמידים כל אחת. חוזי ההוראה עם המורים חייבים לקבוע מן ההתחלה 10 שעות הוראה פרונטלית ועוד הנחיית הפרויקטים. ככלל, הדיון על מדיניות ההרחבה יתקיים במשך השנה הראשונה.

נשירה ולמיין בכניסה כ-36 תלמידי דים. לצורך חישובי התקציב אנו נערכים לפי 32 תלמידים. בכל יום תתקיימה חמש שעות הרצאה לכתה כולה. בסך הכל מדובר ב-25 ש"ש, או ב-900 שעות לאורך השנה. מתוך כמות זאת 450 שעות תנתנה על ידי מורי המכללה והשאר – 450 שעות – על ידי מורי חוץ. עומס ההוראה על המורים יתחלק על שלושה מורים, הווה אומר 150 שעות שנתיות לכל מורה או כ-4 שעות שבועיות. (מה שמותיר לנו אפשרות להכפלת מספר הלומדים ביום בעתיד).

מבחינת שטחים פרוש הנתונים הללו הוא שאנו זקוקים לשלושה חדרי כיתה, קטנים יחסית, בו זמנית, לעבודת הפרויקטים. שנים מתוך חדרים אלה יכולים להכיל כיתה שלימה ואילו אחד קטן יותר. אנו גם זקוקים לחדרי עבודה עבור התלמידי דים לביצוע הפרויקטים. הצורך הוא

המכללה ללימודים ולימודים תפעל במסגרת שנת הוראה בת 36 שבועות לימוד אשר תחולק לשלושה טרי-מסטרים, כל אחד באורך 12 שבועות לימודים. שבע הלימודים יהיה בן חמישה ימים ובכל יום יתקיימו 8 שיעורים. בסך הכל תהיה המסגרת בנויה, אם כן, ל-40 שעות הוראה שבועיות, כאשר הציפיה היא שהתלמידיים יקדישו זמן נוסף לעבודה בצוותים וכיחידים בשעות הערב. בכך יש משום ניצול התנע החינוכי הנובע מחיים במסגרת פנימייתית. 3 שעות תוקדשנה מדי יום לעבודה על הפרויקטים. בזמן זה יתקיימו גם פעולות ההנחיה, הייעוץ והמפגשים הקבוצתיים. הכיתה תחולק לצורך כך לשלוש קבוצות שתמננה כ-10 תלמידים כל אחת. פעולה זאת מחייבת שלושה מורים מנחים. מורים אלה יהיו אנשי הסגל הקבוע של המכללה. כדי לקבל מספר זה של תלמידים לאורך השנה יהיה צורך לקחת בחשבון כ-10%

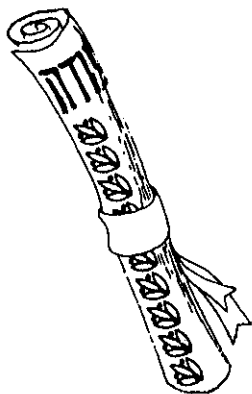
12.2 שטחי בניה

א. שטחי המכללה:

(עבור שתי כתות לכל היותר, כל אחת בקיבולת של 32 תלמידים)

50 מ"ר	משרד כללי
20 מ"ר	מנהלה
12 מ"ר	מרכזים אורחים
20 מ"ר	חדר צוות
120 מ"ר	3 חדרי כיתה $1 \times 20 + 2 \times 50$
120 מ"ר	6 חדרי פרויקט 6×20
100 מ"ר	ספרייה וחדר עיון
20 מ"ר	פנת קפה
25 מ"ר	לובי וקבלה
30 מ"ר	שרותים
517 מ"ר	סה"כ

11.4 תעודת הסיום



בגמר שנת הלימודים תנתן לבוגרי המכללה תעודת סיום של המכללה ליזמות וליצוא. התעודה תוענק רק למי שיסיים את לימודיו, כולל את עבודות הפרוייקטים ופרוייקט הגמר, אשר לדעת צוות השופטים יבטא את העובדה, שהבוגר שולט בקשת הכישורים הנדרשים מיזם. לא תנתן תעודה למי שהפסיק את לימודיו באמצע השנה.

קבלת התלמידים למכללה תתבסס על סינון קפדני של המועמדים ע"י וועדת קבלה בסיוע כלים מאבחנים. הערכת השיגיהם של הלומדים דרך הפרוייקט-סיום תעשה ע"י וועדות שיפוט שתורכבה ממומחים. תעודת הסיום תנתן רק למי שסיים את לימודיו ואת עבודות הפרוייקטים, כולל פרויקט הגמר.

ביבליוגרפיה

Brockhaus, Robert H. "The Psychology of the Entrepreneur". in: Kent, Calvin A. Sexton D.L. & Vesper, K. (eds.) Encyclopedia of Entrepreneurship. Prentice Hall Englewood Cliffs, N.J. 1982. pp. 39-57.

Gasse, Y. "Elaborations on the Psychology of Entrepreneurs". in Kent, D.L. et al. The Encyclopedia of Entrepreneurship. 1982.

Gilad, Benjamin. "On Encouraging Entrepreneurship". The Journal of Behavioral Economics. 1982. Vol. 11 (1) pp. 132-163.

Kirzner, Israel. Perception, Opportunity and Profit: Studies on the Theory of Entrepreneurship. Chicago, 1979.

McClelland, David. C. The Achieving Society. Princeton, N.J. 1961.

אדלדינג, רונית. "פרופיל היזם הישראלי: מאפיינים ביוגרפיים, מניעים וגורמים קוגניטיביים של תפיסה וזיהוי הזדמנויות לרווח". חיבור לתואר מגיסטר. טכניון, חיפה. 1989.

לרנר, מירי. "דפוסי יזמות כלכלית בישראל – היבטים סוציולוגיים". עבודת מחקר לקראת תואר דוקטור באוניברסיטת ת"א. 1990.

12.6 הפעלה שוטפת (\$)

5,000	נקיון
500	חמרי נקיון
1,000	ביטוח בנינים
3,000	אחזקה ושיפוצים
1,000	גינון
1,000	שמירה
1,500	הסקה
1,500	חשמל
1,000	מים, אגרות ביוב
1,000	בטוח תלמידים
1,500	חמרי לימוד והמחשה
2,000	חמרי גלם שונים
4,000	ספרות ועתונות
1,000	הובלה
1,000	ציוד בשכירות
15,000	נסיעות, אשל, ארוח
1,000	צרכי משרד
1,500	דאר
6,000	טלפון, פקס, מברקים
10,000	מודעות ופרסומים
1,500	תערוכות
1,500	שונות
1,000	תרופות ובריאות
10,000	פרויקטים
73,500	ס"ה:
6,500	בלתי חזוי
80,000 \$	ס"ה:

12.7 השקעות בציוד

סך הכל השקעות בציוד למכללה – כולל מטות, שולחנות, כסאות לחדרי הלימוד ולמגורים, רהוט משרדי, מחשבים, ציוד אור קולי, ציוד תקשורת, מדפי ספרים, שולחנות עבודה, ציוד תאורה, ציוד משרדי, מכונת צילום מסמכים וכו' (ראה פרוט בנפרד) \$ 106,800

12.8 תקציב פעולה שוטף לשנה

\$ 37,224	א. שכירות מבנה לימודים
\$ 80,000	ב. הפעלה שוטפת
\$ 316,770	ג. שכר עובדים
\$ 288,000	ד. מלגות קיום
\$ 57,600	ה. הזנה
\$ 779,594	ס"ה תקציב שוטף, ל-12 חודשים החל ב-1 אוקטובר 1991:

12.9 עלות תקופת ההכנה

46,980 ש"ח	א. מנהל, לתקופה של 9 חודשים, חצי משרה
52,200 ש"ח	ב. סגן מנהל, 6 חודשים
43,500 ש"ח	ג. מורים, 3, למשך חדשיים
32,625 ש"ח	ד. צוות ארגוני, 3, 3 חודשים
20,000 ש"ח	ה. יעוץ, הרשמה ומיון
10,000 ש"ח	ו. פרסום
40,000 ש"ח	ז. הוצאות שוטפות
\$ 245,305 ש"ח	ס"ה
\$ 122,653	

		שווי לצורך הערכה כולל אינסטלציה, מים, ביוב, חשמל, מזוג אויר, גנון, ציוד בטיחות, מחיצות פנימיות וכו' בבנין תעשיתי לפי \$800 למ"ר
413,600\$		
	37,224\$ שכ"ד	לפי שכירות בגובה \$6 למ"ר לחדש - כולל שרותי אחזקה, חימום, מזוג אויר, גינון וכו' נקבל שכ"ח של \$3,102 ולשנה

ג. שטחי מגורים:

		מחושב לפי 32 תלמידים, 2 תלמידים בחדר, ביחידות מגורים בנות 4 חדרים כל אחת. כל חדר בשטח 10 מ"ר, ועוד שטחים ציבוריים משותפים - מטבחון, שרותים ומקלחת, חדר ישיבה וכו' ס"ה 20 מ"ר. שטח כל יחידה לשמונה תלמידים: 60 מ"ר. עבור 32 תלמידים: 240 מ"ר. לפי עלות של \$45,000 לכל מכולה בתוספת \$10,000 ש"ח לכל סידורי הפנים, חימום, ומיזוג אויר. הווה אומר \$55,000 ש"ח לכל יחידה. אנו נזדקק ל-4.5 יחידות - כולל מחצית יחידה לשיכון מורים. עלות כוללת -
\$ 123,750	ש"ח 247,500	

הערה:

בבנית התקציב לא נלקחה בחשבון הוצאה לרכישת רכב להסעת התלמידים למגורים בלבן או למטרות אחרות. יש הקצאה מסוימת להוצאות נסיעה בתקציב השוטף. אם יוחלט על רכישה כזאת יהיה על התקציב לחשתנות בחתאם. המדובר בעלות של \$20,000 פלוס אחזקה שנתית של כ-\$2,000.

12.3 מלגות קיום

		500 ש"ח לשבוע (נוכחות בפועל), עבור 36 שבועות לימוד, לפי 32 תלמידים, ס"ה:
\$ 288,000	ש"ח 576,000	

12.4 הזנה בפנימיה

		לפי 20 ש"ח ליום לתלמיד, 5 ימים בשבוע, 36 שבועות בשנה, ס"ה:
\$ 57,600	ש"ח 115,200	

12.5 כוח אדם

		א. מנחל המכללה: (יפעל בשנת הלימודים הראשונה בחצי משרה בלבד) 7,200 ש"ח + 45% = 10,440 ש"ח למשרה שלמה
62,640 ש"ח		לחצי משרה - 5,220 ש"ח לחדש. לשנה:
104,400 ש"ח		6,000 ש"ח + 45% = 8,700 לחדש. שנתי
261,000 ש"ח		5,000 ש"ח + 45% = 7,250 ש"ח לחדש.
		3 מורים* מנחים בחישוב שנתי
		3 תקנים ארגוניים כולל מזכירות, שרותים טכניים, טיפול בפנימיה וכו'
130,500 ש"ח		לפי 2,500 ש"ח + 45% = 3,625 ש"ח בחישוב שנתי**
75,000 ש"ח		ה. מרצים אורחים: לפי 500 שעות, 150 ש"ח לשעה כולל כל ההוצאות (כולל 50 ש' רזרבה)
\$ 316,770	ש"ח 633,540	(שנתי)

שיטת התעסוקה תהיה על פי חוזים אישיים. התחשיב כולל הוצאות סוציאליות והחזר הוצאות רכב.

* מבחינת עומס ההוראה יספיקו אמנם שני מורים - שכן גם סגן המנהל ילמד. אולם היות ואנו נמנה מורה אחד אשר יעבוד עם התלמידים בשעות הערב יש לקחת בחשבון כח האדם מורה נוסף. הדבר חשוב גם מבחינת פרישת הידע של המורים אשר יבחרו כך שבתוך הצוות יתקיים מגוון מאוזן של הידע הדרוש. לא ברור עדיין האם אכן ימונה מורה מיוחד לשעות הערב או שהעומס יחולק, מה שעדיף מן הבחינה החינוכית, בין המורים.

** נלקחו בחשבון שלושה עובדים - כולל עובד ארגוני אחד לניהול הפנימיה.

הפעלת מפעל המלגות תתבצע אך ורק אם אכן יעמדו לרשותנו מקורות המימון הדרושים. יתרה מזאת - עצם היקפו של מפעל זה כפי שתוכנן כאן יכול להשתנות על פי המקורות - ניתן לחלק מלגות נמוכות יותר או להחליט על מתן מלגות רק לנזקקים ביותר. על ענין זה להחתך על פי המקורות. אמנם ניתן להפעיל את הפרויקט גם ללא מלגות אך דבר זה יפגע ביכולתנו לקלוט מפרנסים ועולים חדשים. מן הראוי לציין כי עלות הסטודנט לשנה היא \$ 12,399, בשנה הראשונה, ויש לצפות להנמכת עלות זאת כאשר יוחלט על הפעלת שתי כתות.

מן הראוי לציין עוד כי תקציב התפעול השנתי מבוסס על קבוצה אחת והוא נכון גם לשנים הבאות - מלבד הצורך בהצטידות נוספת ובהוצאות נוספות לפיתוח התכנית. החישוב מראה, כי כל תשומה ממשלתית ברמת מינימום של \$ 300,000 לשנה בשנה הראשונה ו-\$ 250,000 לשנה בשנתיים שלאחר מכן, תאפשר הפעלה תקינה של התכנית יחד עם כיסוי הרחבה מסוימת. מומלץ לכן כי העמותה תחליט בנושא בקשת השתתפות ממשלתית. אם יוחלט שלא לפנות לממשלה יהיה צורך בכיסוי סכום של \$ 276,223 בשנה הראשונה וסכום של \$ 46,770 בכל אחת מן השנים שלאחר מכן, כל זאת ללא התחשבות בהרחבת מספר הלומדים שתחייב הקצאה נוספת למגורים ולחצ'טידות.

מקורות המימון הממשלתיים יכר- לים להיות משרד הקליטה - חבילת סיוע לעולים החדשים ומשרד התמ"ס בתמיכה כללית. לאחר סיכום ענין זה יש להחליט על חדר- כים המעשיות. החלטה נוספת אשר תדרש עתה היא ההחלטה בדבר גבית שכר לימודים. לפי \$ 4,000 לתלמיד לשנה נוכל לצפות להכנסה של \$ 128,000. אנו מצפים לאחוז ניכר של עולים בקרב התלמידים - עבורם יש לצפות לכיסוי תקציבי ממקורות קליטת העליה. מכל מקום, נושא זה זורש עתה קביעת מדיניותה של המכללה. התקציב נבנה עד כה מבלי שהכנסה זו נלקחה בחשבון.

12.14 תזרים המזומנים

לחלן תזרים המזומנים אשר ידרש על פי החדשים (כולל השקעות) במספרים מקורבים:

\$ 39,245	ינואר 91
\$ 39,245	פברואר 91
\$ 39,245	מרס 91
\$ 39,245	אפריל 91
\$ 39,245	מאי 91
\$ 39,245	יוני 91
\$ 39,245	יולי 91
\$ 39,245	אוגוסט 91
\$ 39,245	ספטמבר 91
\$ 72,060	אוקטובר 91
\$ 72,060	נובמבר 91
\$ 72,060	דצמבר 91
\$ 72,060	ינואר 92
\$ 72,060	פברואר 92
\$ 72,060	מרס 92
\$ 72,060	אפריל 92
\$ 72,060	מאי 92
\$ 72,060	יוני 92
\$ 72,060	יולי 92
\$ 29,500	אוגוסט 92
\$ 29,500	ספטמבר 92
\$ 1,132,797	ס"ה

12.15 תחשיבי עלות סטודנט

תחשיב עלות הסטודנט להוציא השקעות: \$ 12,399 לשנת לימודים. תחשיב זה לוקח בחשבון, וכך מקובל, רק את עלות החוראה וההוצאות השוטפות.

להתייחס לשנה הראשונה כאל שנת הרצה. על כל פנים, מספר תלמידים כפול יחייב הכפלת יחידות המגורים.

הכפלת מספר הלומדים בשנת הלימודים הבאה ל-64 תפחית את העלות, שכן המתקנים יכולים להכיל גם מספר תלמידים כפול, ולכך תוכנן המתקן. יש אם כן

12.10 עלות הפעלה חדשית

	המזובר בהפעלת המכללה בין ה-1 באוקטובר 1991 ועד ה-31 ביולי 1992,
\$ 3,102	10 חדשי הפעלה.
\$ 8,000	א. שכירות מבנה, לחודש, בתחשיב של 12 חדשי שכירות
\$26,398	ב. שוטף, בתחשיב 10 חדשים (תהינה יותר הוצאות במשך חדשי הפעילות,
\$ 28,800	אך התקציב חייב להספיק ל-12 חדשים)
\$ 5,760	ד. שכר עובדים, לפי 12 חדשים
	ה. מלגות קיום, לפי 10 חדשים
	ו. הזנה לפי 10 חדשים
<hr/>	
\$ 72,060	ס"ה תקציב הפעלה חדשי בעשרת חדשי ההזרה:
	בתקופת שני חדשי הקיץ (92) יהיה תזרים המזומנים החדשי:
\$ 3,102	א. שכירות מבנה
\$ 26,398	ג. שכר עובדים
<hr/>	
\$ 29,500	ס"ה תקציב הפעלה חדשי בתקופת הקיץ
	(ביקורת - $10 \times 72,060 + 2 \times 29,500 = 779,594$ \$, התקציב השוטף)

12.11 ס"ה הוצאות

\$122,653	א. עלות תקופת ההכנה:
\$ 779,594	ב. עלות שנתית כוללת:
\$ 106,800	ג. השקעות בציד:
\$123,750	ד. השקעה במבני מגורים:
<hr/>	
\$ 1,132,797	ס"ה:
	מתוך הוצאה כוללת זו:
\$ 353,203	השקעות (עלות הכנה, ציוד ומגורים)
\$ 779,594	הפעלה שנתית
<hr/>	
\$ 1,132,797	ס"ה:

12.12 הכנסות (לשנה)

\$ 350,000	א. מקרן רונסון ומרטין לנדאו, הקצאה שנתית
	ב. עבור מלגות מחיה מקרן שויער \$ 288,000
\$ 345,600	הוצאות אחזקה בפנימיה \$ 57,600
\$ 160,974	ס"ה מקרן שויער
\$ 300,000	ג. מקבוצת סטף וורטהיימר
	ד. הכנסה דרושה ממקורות ממשלתיים, שנה ראשונה
<hr/>	
\$ 1,156,574	ס"ה הכנסות חזויות, שנה ראשונה
\$ 856,574	ס"ה הכנסות ללא השתתפות ממשלתית:
\$ 276,224	לכיסוי, שנה ראשונה:

12.13 ניתוח תקציבי

	התמונה התקציבית של המכללה בשנים הבאות ללא השקעות נוספות וללא הרחבה תיראה:
\$ 433,994	א. עלות הפעלה שוטפת ללא הזנה ומלגות:
\$ 37,224	ב. בניכוי עלות השכירות (השתתפות וורטהיימר)
<hr/>	
\$ 396,770	ס"ה
\$ 350,000	ג. תשומת קבוצת רונסון, לשנה
\$ 46,770	ד. לכיסוי, לפני השתתפות ממשלתית

13. סיכונים, אי-וודאות ומגבלות

בפרק זה ננסה לאתר גורמי סיכון ומגבלות פוטנציאליים הכרוכים בהקמתה ובתפעולה של המכללה ללימודים ולימודים, וכן להבהיר את אי הוודאות ביחס למימוש יעדיה. בפרק נציג גם אסטרטגיה גמישה כדי להקטין עד למינימום סיכונים אלה.

מעבר לכל האמור, קיימת אי-וודאות ביחס להצלחת ההכשרה של הלימודים במכללה, שהרי, כאמור, הקריטריון העיקרי לבדיקת יעילות ההכשרה הינו באיזו מידה הבוגרים משתלבים בתעשיית הייצוא כיוזמים וכיוזמים פנים-ארגוניים. רק העתיד יוכיח האמנם היעד הזה יתמלא. ובכל זאת, אנו מאמינים שאכן ההכשרה המבוססת על התנסות אקטיבית בפרוייקטים אמיתיים, רכישת הכלים והמיומנויות הנחוצים, החשיפה ללימודים וליזמים כמודלים תפקודיים, והאינטראקציה הצמודה עם התעשייה, – אכן יתרמו למימוש יעד זה. לפיכך, כדי לקבל מחזור של תלמידים בעלי תכונות ואוריינטציות מתאימות ללימודים, חשוב ביותר שלב גיוס התלמידים ומיומנם.

ולבסוף, אנו נאמץ אסטרטגיה של גמישות ביחס להפעלת המכללה ללימודים ולייצא בדגם המוצע כאן. נקיטת אסטרטגיה כזו תתבסס על הערכה מעצבת (Formative Evaluation) המשמעות היא כי בעזרת הערכה ובדיקות אנו נשקול כל הזמן הכנסת שינויים, כמו:

1. התאמת התכניות לקהל היעד כפי שהוא מסתמן במחקר השוק המוקדם, ובמהלך תהליך ההרשמה הממשי למכללה.
2. שינוי מסגרת המתחייבים.
3. יתכן שנסכים – אם יתברר שתמישה ימי לימודים מלאים בתנאי פנימיה בתנאי מחויב מגבלה מהותית מדי – ללמוד 3 ימים בשבוע, כדי לאפשר ללומדים לעבוד במקור מות העבודה שלהם מספר ימים בשבוע. לחילופין, ניתן להוסיף קורס מסוג זה שיימשך יותר זמן.

נראה לנו כי אפיון זה של המכ"ל לה יחשב למגבלה רצינית לגבי הרבה תלמידים פוטנציאליים, שלא יוכלו לפנות אליה בשל אילוצי עבודה. מגבלה זו מנוטרלת במדה מסוימת בעזרת מילגות הקיום החדשות. יחד עם זאת, המילגות אינן פותרות את הבעיה כליל, כיון שגובה המילגה אינו מאפשר לפרנס משפחה.

ג. הלימודים במכללה בתנאי פני-מיה בתנאי, והריחוק הגיאוגרפי היחסי של המקום מהערים הגדולות, משמעם לגבי תלמידים רבים התנתקות ממשפחותיהם למשך השבוע, ולפיכך יקשו על מועמדים שהם הורים לילדים קטנים ואולי גם על זוגות צעירים להצטרף למכללה.

לבדיקת מגבלות אלה, ובאיזה מידה הן מקטינות את המאגר הפוטנציאלי של המועמדים המתאימים המוכנים ללמוד במכללה, אנו עורכים עתה מחקר שוק מוקדם. מסקנות מחקר השוק תראינה גם האם תכנון המכללה אשר פורט במסמך הנוכחי הינו תכנון שימוש ללימודים מספיק תלמידים מתאימים מפלחי השוק שתוארו לעיל. ניתוח השוק יבדוק גם האם יש צורך לשנות חלק ממאפייני הלימודים, למשל שינוי מבנה שבוע הלימודים, באופן שיאפשר ללומדים לחזור לחופשה גם באמצע השבוע. יש להתחשב בתכנון גם בגורם של נשירה צפויה של חלק מסוים מתלמידי המכללה במהלך שנת הלימודים. אלה יחויבו להחזיר את מלוא מלגת הלימודים שקבלו עד עזיבתם.

לנוכח החדשנות והיחודיות של המכללה ללימודים ולייצא, והעובדה שאין בנמצא שום מוסד דומה בארץ, כרוכה בהקמת המכללה ובהפעלתה אי-וודאות שתוסבר להלן.

א. המכללה ללימודים ולייצא איננה מוסד אקדמי הפועל במסגרות של מוסדות ההשכלה הגבוהה, ולפיכך גם התעודה שהיא מעניקת איננה תעודה אקדמית. עובדה זו עלולה להתפס כמגבלה בשיקולי תלמידים פוטנציאליים להרשם למכללה, לנוכח ההשקפה עות האינטנסיביות בלימודים הנדרשות מהלומדים. אנו מאמינים שלמרות מגבלה זו, יהיו מספיק מועמדים בעלי נתונים גבוהים שהאפשרות הנפתחת לפניהם להגיע ללימודים בתעשיית הייצוא תמשוך אותם. יתכן גם שהעדר הודרשות האקדמאיות תמשוך מועמדים מסוימים שדרכם אצח להגיע להשגים מהירים תוך "עקיפת" המסלול האקדמי. מאידך, סביר להניח שהמכללה תמשוך גם מועמדים בעלי תארים אקדמאיים, שיתפסו את האפשרות הנפתחת עבורם לעבור הכשרה ללימודים, שלא רכשו במהלך לימודיהם האקדמאיים.

ב. הלימודים במכללה יהיו לימודים במסגרת full-time. הם מחייבים השקעה של שבוע עבודה מלא, במשך שנת לימודים ממושכת בת 10 חודשים. בתקופה זו לא יוכל שום תלמיד להמשיך בעבודתו הקודמת, ויאלץ לעזוב ולהנתק בכלל מעבודתו.

ישנן מגבלות פוטנציאליות הכרוכות בהקמת המכללה ובהפעלתה בדגם המוצע. מגבלות אלה נובעות מהריחוק הגיאוגרפי, מהעדר תעודת סיום אקדמית לבוגרי המכללה, וממבנה הלימודים המבוסס על מגורים בתנאי פנימיה. יתרונותיה של המכללה ללימודים ולייצא וכן מתן מילגות הקיום יסייעו לצמצם מגבלות פוטנציאליות אלה לגבי מועמדים מתאימים רבים. אנו נאמץ אסטרטגיה של גמישות ונשקול הכנסת שינויים בתכנון המכללה והפעלתה, שיתבססו על הפקת לקחים נמשכת באמצעות הערכה מעצבת.

12.16. פרוט הוצאות על ציוד וריהוט

ריהוט וציוד ליחידות לימודים ועבודה

ש"ח	9,920	248 מ"ר × 40 ש"ח למ"ר	שטחים מקיר לקיר
ש"ח	400	100 × 4 ש"ח	ריהוט למשרד:
ש"ח	1,100		4 כסאות
ש"ח	300		פינת מזכירה/דלפק קבלה
ש"ח	300		שולחן
ש"ח	800		כורסת מזכירה
ש"ח	690	230 × 3 ש"ח	ארון כפול
ש"ח	340		כונניות
ש"ח	450		שלוחה ארונית
ש"ח	600		ארון תיקיה
ש"ח	900		כורסת מנחלים
ש"ח	600	100 × 6	שולחן ישיבות
ש"ח	1,200		כסאות ארוח בישיבות
ש"ח	460	230 × 2 ש"ח	פינת ישיבה 5 + שולחן
ש"ח	1,000	200 × 5 ש"ח	כונניות
ש"ח	1,020	340 × 3	5 שולחנות
ש"ח	920	230 × 4	שולוחה ארונית
ש"ח	400	200 × 2	כונניות
ש"ח	46,500		ויטרונות
			ספרות מקצועית בסיסית לחדר עיון/ספרייה שמושית במספר העתקים
ש"ח	7,350	35 כסאות בכתה 70 ש"ח × 3	ריהוט לכיתות:
ש"ח	6,750	150 × 15 × 3 כיתות	כיתות
ש"ח	1,476		שולחנות
ש"ח	1,600	3 לוחות לייזר לחדרי הרצאות	3 לוחות לייזר לחדרי הרצאות
ש"ח	4,000	200 × 8	לוח בגודל 3.66 × 1.22 מ' 492 ש"ח × 3 לוחות
ש"ח	2,880	100 × 40	שולחנות
ש"ח	300		40 כסאות
ש"ח	200		לוחות דנליט עם מסגרות עץ
ש"ח	5,000		גודל 1.22 × 2.40 מ' 200 ש"ח למטר × 6 לוחות
ש"ח	8,000		מיחם להרתחת מים
ש"ח	11,600		3 מדפים
ש"ח	600		מערכת טלפונים רב-קוית
ש"ח	960		8 מחשבים:
ש"ח	4,500	4 מחשבי AT PC 1 מגאבייט 2000 × 4	4 מחשבי AT PC 40 מגאבייט 2900 × 4
ש"ח	160	120 × 8 ש"ח	מודם לתקשורת מחשבים
ש"ח	3,000		8 שולחנות מחשבים
ש"ח	3,300		2 מדפסות דף רחב
ש"ח	174		2 שולחנות למדפסות
ש"ח	5,000		תוכנות מחשבים (לוטוס 123; מעבדי תמלילים; נועם - המשרד הממוחשב ועוד)
ש"ח	800		פקסימיליה
ש"ח	2,000		שולחן פקסימיליה
ש"ח	150		מכונת צילום מסמכים
ש"ח	1,800		ויאוגרף
ש"ח	400		טלויזיה צבעונית
ש"ח	2,500		שולחן טלויזיה ווידיאו
			ווידיאו (לחדר הכתה)
			טייפ + מיקרופון
			מנורות למשרדים ולכתות

ריהוט וציוד ליחידות מגורים

ש"ח	36,000	40 מיטות עם מזרונני קפיצים:
ש"ח	2,800	40 כסאות 900 × 40 ש"ח
ש"ח	7,000	20 שולחנות לחדרי מגורים:
ש"ח	4,600	20 כונניות לחדרי מגורים:
ש"ח	14,000	20 ארונות לחדרי מגורים:
ש"ח	3,200	20 תאורה ביחידות מגורים:
ש"ח	213,600	20 מנורות חלוגן 120 ש"ח + 20 מנורות אחרות
\$ 106,800		סה"כ חשקעה בציוד וריהוט

לוח זמנים משוער של הפעולות העיקריות של הקמת המכללה ליזמות וליצוא*

פעולות עיקריות	התחלת הפעולה	גמר הפעולה
שלב הכנה של הקמת המכללה (Start-Up)		
החלטה על הפעלת המכללה גיוס כספים נוספים	1 פברואר '91	1 מרץ '91
	1 פברואר '91	1 אוגוסט '91
הכנת תשתית וציוד		
תחילת עבודה על מבני מגורים סיום הכנת מבני מגורים איתור מבנה לימודים	1 מרס '91	1 אוגוסט '91
	1 אוגוסט '91	עד 1 יוני '91
התחלת שכירות מבנה לימודים הזמנת ציוד	1 מאי '91	15 אוגוסט '91
	15 מאי '91	15 אוגוסט '91
ציוד ראשוני למנהלה, הזמנה ואספקה פתיחת משרד התקמה בתנן	1 מאי '91	15 אוגוסט '91
	1 מאי '91	15 אוגוסט '91
כח אדם: סגל		
א. מנהל המכללה: תחילת עבודה של מנהל המכללה ב. סגן מנהל: בחירת סגן מנהל תחילת עבודתו של סגן המנהל	1 ינואר '91	1 אפריל '91
	1 פברואר '91	1 אפריל '91
ג. מורים-מנחים: בחירת המועמדים להוראה תחילת עבודתם	1 מאי '91	1 אוגוסט '91
	1 אוגוסט '91	1 אוגוסט '91
ד. צוות ארגוני: בחירת הצוות הארגוני תחילת הפעלת הצוות הארגוני	1 מאי '91	1 אוגוסט '91
	1 מאי '91**	1 אוגוסט '91
ה. מרצים-אורחים: בחירת מרצים אורחים	1 יולי '91	1 אוקטובר '91
תלמידי המכללה		
א. הכנת כלים לאיתור, מיון וקבלה של תלמידים ב. פרסום התכנית ופניה יזומה לגופים מתאימים לצורך גיוס תלמידים	1 פברואר '91	1 יוני '91
	מאי '91	1 אוגוסט '91
ג. מיון וקבלת תלמידים	1 יוני '91	1 אוגוסט '91
הכנת תכנית לימוד מפורטת, כולל תכנית פרויקטים והכנת חמרי לימוד (תוברות, שקפים) והזמנת חמרי לימוד וספרים		
	1 פברואר '91	1 אוקטובר '91
	1 יוני '91	1 אוקטובר '91
הקמת רשת תמיכה למכללה מצד משרדי ממשלה, גורמי משק ויזמים כו' פתיחת שנת הלימודים		
	1 פברואר '91	נמשכת
	1 אוקטובר '91	

* לוח זמנים מפורט להפעלת המכללה החל ב-1 אוקטובר '91 יוכן ויוגש עד 1 ביוני '91.
 ** בתקציב תוכנן צוות ארגוני ל-3 חדשים מלאים. מוצע כי בתקופת ההכנה ישמש תקציב זה באופן מדורג, כאשר בתחילה תופעל המזכירות בתצאי משרות.

14. תכנית עבודה ולוח זמנים

פרק זה ידון בתכנית מפורטת של הקמת המכללה מבחינת שלבי הכנה וארגון לוח זמנים משוער החל מינואר 1991.

ג. גיוס כוחות הוראה מעולים, שיוכלו לתת מענה לצרכים שאותרו כצרכים המרכזיים של היזם.

ד. פיתוח מערכות קשר ומידע יעיל לוח, שתבאנה את דבר קיומה של המכללה, עקרונות פעולתה, ותרומתה האפשרית להתפתחותו האישית והמקצועית של היזם, לידיעתם של התלמידים הפוטנציאליים.

ה. עיצוב מסגרות לימודים מושכות ומעניינות מחד, ובעלות סכוי לתת תשואה נאותה על הזמן והעלות המושקעים מאידך, בכדי למשוך את התלמידים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר, אשר בדרך הטבע העלות האלטרנטיבית של הזמן שלהם גבוהה.

בכל התפקידים הללו ימשיך לעסוק צוות המכללה גם במהלך שנת הלימודים.

שלושת המורים-המנחים יעסקו במהלך שנת הלימודים בהוראה ובהנחית הפרוייקטים.

במהלך שנת הלימודים יבצע חוקר הערכה על ביצוע התכנית בהשוואה ליעדיה, לצורך הפקת לקחים מידיים, והכנסת שינויים המתבקשים לאור ההערכה, וכן מעקב אחר התקדמות הלומדים.

במרוצת הלימודים יפעל צוות ההנהלה להשגת הכרה מצד גופים כלכליים שונים בדבר היתרון הכרוך בהתקשרות והעסקה של בוגרי המכללה.

בתום שנת הלימודים יפעל צוות ההנהלה לסייע ולתמוך בתלמידי ובוגרי המכללה בצעדיהם הראשוניים עם גמר לימודיהם.

העבודה על הפרוייקטים ויכינו תכניות הרצאות בתחום התמחותם.

בתקופת ההכנה יוכשרו בתנן יחידות הלימודים, העבודה והמגורים ע"י אנשי גן התעשייה, שימונו לכך ע"י סטף וורטהיימר, נשיא מפעלי יסקר.

עד 1 יוני יאוחר מבנה לימודים, ותחילת מועד השכירות יהיה 1 אוגוסט 91.

הזמנות הציוד תתחלנה ב-1 במאי ועד 15 באוגוסט.

הזמנת הציוד הראשוני והאספקה למנהלה תהיה ב-15 במאי.

רכישת הציוד והריהוט והכשרת יחידות הלימודים והעבודה מבחינת ארגון הפנימי תעשינה ע"י מנהל המכללה וסגנו בתאום עם אנשי גן התעשייה.

במקביל יעסוק צוות ההנהלה המכללה בהכנת כלי מיון לאיתור מועמדים מתאימים ומיונם, יעבוד על הכנת מערכות הלימודים וערכות הלימוד לפי שבועות, יבחר במרצים אורחים מתאימים, וישקוד על הכנת רשת תמיכה לתלמידים בגן התעשייה.

בנוסף, יעסוק גם בגיוס מקורות הכנסה נוספים לכסוי עלויות הפרוייקט.

ביתר פרוט, בתקופת ההכנה יהיה על צוות ההכנה לפעול במספר מישורים:

א. גיבוש כלים המאפשרים איתורם של יזמים פעילים ויזמים פוטנציאליים.

ב. איתור צרכי ההשתלמות וההדרכה הספציפיים של יזמים אלה, ע"פ תכנית הלימודים הכללית, שהובאה במסמך הנוכחי בפרק על תוכנית הלימודים.

תקופת ההכנה של הקמת המכללה ליוזמות וליצוא תימשך בין ה-1 לינואר 1991 ועד ה-1 באוקטובר 1991.

תחילת שנת הלימודים תהיה ב-1 לאוקטובר 1991.

שנת הלימודים תמשך 10 חדשים החל מה-1 לאוקטובר 1991 ועד ה-31 ביולי 1992.

בפרק זמן זה יהיו 36 שבועות לימוד, שיחולקו ל-3 טרימסטרים כל אחד במשך 12 שבועות לימוד.

בשני חדשי הקיץ - אוגוסט וספטמבר 1992 - לא יתקיימו לימודים, ותתקיימנה עבודות ההכנה לשנת הלימודים השניה שתחל ב-1 לאוקטובר 1992. הכוונה היא לקלוט אז למכללה שתי קבוצות בנות 32 תלמידים כל אחת לשנת הלימודים השניה.

עבודות ההכנה יחלו ב-1 בינואר 1991, עם תחילת עבודתו של מנהל המכללה בהיקף של חצי משרה שיעבוד עד תחילת שנת הלימודים במשך 9 חדשים.

ב-1 לאפריל 1991 יצטרף למנהל המכללה בעבודות ההכנה גם סגן מנהל המכללה, שיעבוד 6 חדשי הכנה במשרה מלאה. בתקופה זו הוא יעסוק, בין השאר בגיוס מורים-מנחים ובבחירת מרצים-אורחים. כן ימנה את אנשי הצוות הארגוני.

ב-1 במאי יפתח משרד ההקמה בתנן. ב-1 במאי 1991 תיכנס לתפקידה המזכירה ואח"כ עוד 2 אנשי הצוות הארגוני: איש שרותים טכניים ואחראי/ת על ניהול יחידות המגורים בפנימיה. אלה יעבדו בחצאי משרות בחדשי ההכנה.

חודש אחר כך, ב-1 באוגוסט 1991, יחלו גם לעבוד 3 מורים מנחים אשר יטפלו בהכנת תכניות

- Kirzner, I.M. 1979. Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship. University of Chicago Press, Chicago.
- Kuhn, L.R. (ed.). Frontiers of Creative and Innovative Management, Ballinger. 1985. pp. 3-53.
- Liles, P.R. 1974. "Who Are the Entrepreneurs", MSU Business Topics, pp. 5-14.
- McClelland, D.C. 1961. The Achieving Society. Princeton, N.J.
- McClelland, D.C. 1965. "Achievement Motivation Can Be Developed". Harvard Business Review. November-December.
- McClelland, D.C. & Winter D.G. 1969. Motivating Economical Achievement. The Free Press.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. 1982. In Search of Excellence. New York.
- Ronen, J. 1983. Entrepreneurship, Lexington.
- Ronstadt, Robert C. 1984. Entrepreneurship — Text, Cases and Notes. Babson College, Lord Pub.
- Smilor, Raymond and Gill Michael. 1984. The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital And Know-How. Institute for Constructive Capitalism. University of Texas at Austin.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck H.I. New Ventures and the Entrepreneur. Irwin, Homewood, 1985.
- Timmons, J.A. 1985. New Venture Creation — A Guide to Entrepreneurship. Irwin, Homewood.
- Vesper, Karl H. Entrepreneurship Education 1985. Babson College. Center for Entrepreneurial Studies. Mass.

