



דבר העורך

איך בוחרים בפרייקט הרווחי ביותר?
איך מקטינים את סיכון ההשקעה במחקר ופיתוח, הנדרשים לתרגום הרעיון הגולמי לפתרון שעובד בשטח?

בגיליון זה אנו פותחים בדיון שמטרתו להציג דרכים להתמודדות עם שאלות אלה, באמצעות התמודדות עם סוגיית התיעדוף – בחירת החלופה המועדפת והטובה ביותר מבין שלל כיווני פתרון המיוצרים בשלב חילול הרעיונות (Idea Generation) – השלב השני בהליך ההמצאתיות.

סיבה אחת להשקעת הזמן והמאמץ בנושא זה, היא שזוהי אחת מן השאלות הנוקבות עימן מתמודדים לקוחותינו במהלך פרויקטי החשיבה ההמצאתית בהם אנו מעורבים.

סיבה נוספת לכך היא העובדה כי סוגייה זו זוכה להתייחסות רבה בספרות המקצועית העוסקת בתחום החשיבה ההמצאתית.

כאמור, זהו נושא המאמר המרכזי בגיליון זה – גיליון מספר 5. אנו נמשיך להעמיק ולעסוק בנושא זה גם בגיליונות הבאים

קריאה מהנה ופורייה
ניר בן לביא.

מוסדות וארגונים המעונינים לבדוק את התאמת מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית לשכלול ופיתוח מוצרים/שירותים חדשים, לפתרון בעיות ולשיפור תהליכים מוזמנים לפנות אלינו דרך האתר, בדואר- אלקטרוני או למשרדינו

תיעדוף – דרכים לקבלת החלטות go / no-go בהליכי המצאתיות



מבוא, או "אל תטרידו אותי בעובדות..."

דבריו האלמותיים של מנכ"ל חברת טכנולוגיה שעברה מן העולם

שנת 1998 הייתה השנה שבה הושק פרוייקט "אירידיום" של מוטורולה. כתזכורת, על קצה המזלג, נספר כי פרוייקט זה נסמך על רשת לווינים אשר היו אמורים לספק אפשרות תקשורת למכשירי טלפון ניידים, מנקודה לנקודה, על פני כדור הארץ. המוצר, שהושק בקול תרועה ובאמירה כי "המוצר יהיה המכשיר הראשון אשר יספק קשר רציף, ללא הפרעה, בכל מקום בעולם, ללא

תלות בפני השטח או בתשתיות באזור". פרוייקט ה"אירידיום" גוע, לאחר זמן, עקב חוסר ההצלחה המסחרית של הפרוייקט. בין הסיבות לאי הצלחת הפרוייקט, נמנו במהלך השנים סיבות כגון משקל המכשיר, היעדר יכולות קליטה ושידור בתוך בנינים או בזמן הנסיעה ברכב ומחיר גבוה.

אמנם, "קשה לנבא, אך קשה במיוחד לנבא את העתיד", כדברי נילס בוהר (חתן פרס נובל), ועדיין, נשאלת השאלה האם יכלו מקבלי ההחלטות במוטורולה לזהות את הסיכונים בהשקת הפרוייקט, בטרם שלב ה- Kick-off ובטרם מעבר לפעילויות עתירות הון ועתירות סיכון, כגון החדרת מותג, השקעה בתשתיות ושאר מרעין בישין?

מאמר זה מהווה פתיח לדיון אותו נמשיך בגיליונות הבאים באשר להליך התיעדוף על היבטיו

מהו תיעדוף?

שלב התיעדוף (prioritisation) מהווה צומת קריטית לקבלת החלטות בתחומים שונים העולים על סדר היום הארגוני, ובפרט בתהליכי חדשנות והמצאתיות (ר' InoveNtter 4). תוצרי ההמצאתיות מציעים לארגון הזדמנויות שונות שסיכון בצידן ובהן פיתוח מוצרים חדשים, פתרונות לבעיות טכנולוגיות, שידרוג פסי יצור, שינויים באסטרטגיית השיווק ו/או המכירות ועוד. למען הסר ספקות, נגדיר כי תיעדוף הינו: **תהליך סדר לקבלת החלטות המיועד להעריך ולסנן כיווני פתרון אפשריים על ידי ביצוע מבחנים שונים ותוך שימוש במודלים מוגדרים לבדיקה.**

עלות הליך התיעדוף היא נמוכה ביחס לעלויות הכרוכות ביישום ובפיתוח, אך לאיכות ההחלטות המתקבלות בשלב אלו תהיה השפעה מכרעת על ביצועי הארגון בשלבים מאוחרים יותר. זאת ועוד, יישומי גישת ניהול הסיכונים

2



(Risk Management) בהליך התיעודף מראים כי התקדמות בהליך ההמצאתיות מביאה לגידול בהוצאות הנדרשות מן הארגון, ולעלייה במידת הסיכון שהארגון נוטל על עצמו. לאור כל אלה, מתחזק הצורך בכלים סדורים ומהימנים המאפשרים למקבל החלטות לקבל את החלטה הטובה ביותר באשר למהלכים הבאים של הארגון.

יש רק דרך אחת לתעדף – אכן כך?

בשני העשורים האחרונים הושקעו מאמצים רבים, במגזר האקדמי ובמגזר העסקי כאחד, שכוונו לאפיון גישה מוצקה ובהירה להערכה ולתיעודף (prioritisation) של אפשרות או כיוון נבחר מתוך קבוצה של חלופות אפשריות. נוצרו מספר מודלים, חלקם עוסק יותר בקבלת החלטות להשקת מוצר חדש, חלקם עוסק בבחירה של פתרון טכנולוגי ראוי, מודלים לתמחור של מוצרים חדשים וכיו"ב.

המודלים השונים, אשר בגיליון הבא, מבוססים על עקרון משותף אחד: מקבל החלטות, בכל דרג ובכל תחום, צריך להתאים את מידת ההשקעה בתיעודף למידת ההשפעה של החלטה על הארגון.

באופן זה, ניתן לשאול שלוש שאלות אשר המענה להן יקל על בחירת טכניקת התיעודף. השאלות הן:

- א. כאמור - מהן ההשלכות של החלטה המתקבלת על הארגון (מבחינה כספית, מבחינת חשיפה לסיכונים, מבחינת הסיכוי לחסכון משמעותי בעלויות, ליצירת יתרון תחרותי או מבחינת אחרות) ?
- ב. מהו ה"דד-ליין" (deadline) שעד אליו צריכה להתקבל החלטה באשר לנתיב ההתקדמות הנבחר?
- ג. עד כמה ניתן "להתפרע" ולהשקיע כספים ומשאבים אחרים באיסוף נתונים ובניתוחם?

שאלות הנבחנות בהליך התיעודף

בין השאלות השונות העולות בהליך התיעודף, ניתן לציין את השאלות הבאות:

- **תועלת** - מהן התועלות המצופות כתוצאה של יישום מוצלח של ההצעה? כמה זמן ייקח להשיג את התפוקות המצופות? מי ישיג את התועלת המירבית מההצעה?
- **היבטים ניהוליים** – מה יידרש מן המנהלים בכדי להביא להצלחת ההצעה? מהם הסיכונים הכרוכים בהצעה? האם ההצעה מסייעת לתוצרים אחרים של הארגון?
- **משתמשים ולקוחות** – כיצד יתקבל הפתרון על ידם? מה תהיה תגובתם הצפויה? מה ניתן לעשות כדי להפיק תועלת מתגובות אלה?
- **פתרון** - האם יש בכיוון המוצע תרומה אמיתית לארגון? האם הפתרון מלא או חלקי? כיצד ניתן לפתור בעיות שיתפתחו בהמשך?
- **תהליך** - איך ניתן לתזמן ביעילות את יישום הפתרון המוצע? האם כיוון הפתרון נסמך על תהליכים מוכרים או על תהליכים חדשים? מהן המגבלות/יתרונות של התהליכים המוצעים? מה יעשה בשלבים הבאים?

בגיליון הבא נציג מספר גישות מומלצות לביצוע הליכי תיעודף

3

הסיפור מהשטח והפעם...

היערכות קודאק להתמודדות עם המהפכה הדיגיטלית בעולם הצילום

מבוסס על "Focusing on the Next Big Thing", in Strategy and Innovation, Harvard Business School Publishing

חברת קודאק העולמית (Eastman Kodak בשמה המלא) היוותה גורם דומיננטי בשוק חומרי הצילום במשך עשרות שנים; כיום נתפסת קודאק כאחת מן החברות המובילות בשוק ההדמיה הדיגיטלית, וזאת לאחר השקעות של למעלה מחמשה מיליארד דולר. עם זאת, בניגוד לעבר שבו שלטה קודאק בתחום, ללא עוררין, העתיד מציב את קודאק בפני מציאות שבה יהיה על החברה להתמודד כשווה בין שווים. מחקרים מצביעים על כך שפוטנציאל שוק ה-Infoimaging לסוגיו השונים נאמד בכ-385 מיליארד דולר (פי ארבע לערך מהיקף שוק הצילום המסורתי) וכן שכ- 15%-20% ממשקי הבית בארה"ב מחזיקים במצלמה דיגיטלית. במאמר שלפנינו מובאים חלקים מרכזיים מראיון שנערך ע"י המגזין Strategy & Innovation, עם Daniel Carp, נשיא ומנכ"ל קודאק העולמית וכן עם Wiley Shin סגן נשיא בכיר בקודאק ונשיא חטיבת ההדמיה הדיגיטלית בקודאק. לימוד הניסיון בקודאק יכול לתת הנחיות מועילות לחברות המתמודדות – מרצון או מאילוצים חיצוניים – עם תהליכי חדשנות.

התמודדות עם האיום בשינוי:

למרות שהשקעותיה של קודאק בתחום הצילום הדיגיטלי החלו כבר סוף שנות השבעים, הרי שגורמים רבים בחברה תפסו את התחום כאיום, במקום כהזדמנות. בכדי להתמודד עם מצב זה, החל ג'ורג' פישר (שמונה לנשיאות קודאק ב-1994) לקדם את החדרת המסר לפיו "דיגיטלי" הוא הזדמנות. העברת תחום ההדמיה הדיגיטלית למגזר הקמעונאי, לחטיבה הנפרדת מתחומי הפעילות המסורתיים של קודאק, תרמה אף היא להפחתת ההתנגדויות לשינוי.

פעולה נוספת המוזכרת בראיון היא יצירת תמהיל בין העובדים הקיימים בקודאק ובין גיוסם של עובדים חדשים, לפי הצורך. תמהיל זה הוביל ליצירת צוות בעל "ראש פתוח" להתמודדות הדרושה עם השינויים במגמות שוק הצילום.



מינוף עוצמות קיימות להגדלת סיכויי ההצלחה של השינוי:

הטכנולוגיות הקיימות בקודאק, הבעלות על פטנטים שונים והרווחים מרשימות שניתנו ליצרנים אחרים בתחום הדיגיטלי, לשימוש בפטנטים אלה, היוו מקור עוצמה אחד. בנוסף, נשיא קודאק מצביע על הנטייה המסורתית "לפשט את השימוש" בכל מוצרי קודאק (וכך גם במצלמה הדיגיטלית) כמקור עוצמה נוסף. דוגמא לכך היא פיתוח מערכת העגינה למצלמה (digital-camera docking system) המאפשרת הורדה מהירה ונוחה של קבצים מזיכרון המצלמה למחשב האישי ולאינטרנט.

התמודדות עם התנגדויות שוק

תלונות הצרכנים הרווחות שצצו עם התפתחות תחום הצילום הדיגיטלי נעו סביב שלושה נושאים: (א) "קשה לי לחבר את המצלמה למחשב", (ב) "אני לא מצליח לטעון את סוללת המצלמה", (ג) "אני תמיד טועה בהרכבת כרטיס הזיכרון".

גישת קודאק התמקדה במתן כלים להקטנת הקשיים וההתנגדויות, מצידם של צרכנים, לשימוש בטכנולוגיה החדשה. גישה זו הניבה פירות, כאמור, בדמות מערכת העגינה הקלה למצלמה ובדמות טכנולוגיות אחרות אשר נועדו להפוך את השימוש במצלמה הדיגיטלית לקל ופשוט יותר.

המלצות לאחרים

המרוויינים חותמים את הראיון בסדרת המלצות למנהלים בחברות החוות קשיים דומים לאלה שחוותה קודאק:

1. חשוב להיזהר מהמסקנה לפיה "אין אף אחד בחברה" התומך ומאמין בשינוי הנדרש.
2. גם כאשר השינוי נדרש אין הדבר אומר כי "צריך להפנות את הגב" לכל מה שנעשה עד כה בחברה.
3. הנהלה מובילה המאמינה בצורך לחדש ולהשתנות היא תנאי שבלעדין כל ניסיון לשינוי מועד לכישלון.
4. חשוב לעבור מגישת הריצה למרחקים קצרים לגישת המרתון: גם כאשר השינוי הוא נכון ונדרש, הפירות ממנו הנם פונקציה של זמן, מאמצים והשקעה לטווח ארוך.



האם צוותים פרויקטאליים מתאימים יותר לפרוייקטי פיתוח מוצרים חדשים?

במהלך הפרוייקטים השונים לפיתוח מוצרים ולפתרון בעיות טכנולוגיות, בהן אנו מעורבים, נתקלנו לא פעם בשאלה: "האם יש דרך כלשהיא שבה עדיף לארגן את צוות הפיתוח?". בכדי להתמודד עם הנושא, בחרנו להתייחס למאמר מצויין, אשר פורסם בשנת 1988 במגזין Product Innovation Management.

בקצרה, המאמר המסוקר להלן קובע את הדבר הבא:

סיכויי ההצלחה של פרוייקטים המיועדים לפיתוח מוצרים חדשים יעלו במידה

ומנהל הפרוייקט יהיה מנהל כריזמטי, בעל סמכות פורמלית חזקה הניתנת לו ע"י הארגון וכן כי יש עדיפות לביצוע פרוייקטי פיתוח מוצרים בצוות פרויקטאלי או במטריצה פרוייקטאלית

ולסקירת המאמר:

במאמר¹, נבדקה האפקטיביות היחסית של חמשה מבנים שונים לניהול פרוייקטים, בעזרת תשובותיהם של 540 מנהלים פרוייקטים שנבחרו באקראי מתוך למעלה מ-5000 מנהלי פרוייקטים החברים ב-PMI (Project Management Institute), ברחבי העולם. המנהלים הנשאלים במחקר נשאלו שתי שאלות:

1. האם מבנים ארגוניים שונים משפיעים על הביצועים של צוותי פרוייקטים מבחינת עלויות, עמידה בלוחות זמנים ורמת ביצועים טכניים?
2. מהו המבנה המומלץ על ידי מנהל פרוייקט פיתוח המגיע מ"השטח"?

מבני ניהול פרוייקטים

Galbraith² וחוקרים אחרים אפיינו במהלך השנים חמשה מבנים בסיסיים לניהול פרוייקטים (ר' נספח בסוף המאמר), הנבדלים בין עפ"י יחסי הכוחות בין מנהל הפרוייקט והמנהלים הפונקציונליים בארגון. מבין החמשה, שני מבנים ארגוניים מאופיינים כמנוגדים בתכלית: **המבנה הפונקציונלי והצוות הפרוייקטאלי** (השלושה האחרים, נמצאים על רצף בין שתי נקודות הקיצון):

מטריצה - מבנה

כלאיים שבו המבנה ההיררכי המחלקתי, ה"נורמאלי", מוצלב עם מערכת ניהול פרוייקטים (הפועלת במקביל למערכת ההיררכית).

¹ Larson, E.W. and Gobeli, D.H. (1988), "Organising for Product Development Projects" in Product Innovation Management, 5: 180-190

² Galbraith, J.R., "Matrix Organization Designs – How to combine Functional and Project Forms", in Business Horizons, 17(1), February 1971

○ **המבנה הפונקציונלי (מחלקתי)**, ה"נורמאלי", מתאים לטיפול במצבים מוכרים, במצבי שגרה ובשינויים קטנים במוצרים קיימים, אך נתפס כחסר יכולת להתמודד עם המורכבות וכמויות המידע הקשורות לפרוייקטים נרחבים המיועדים לפיתוח מוצרים חדשים. חולשות המבנה הפונקציונלי אלה נובעות מהיעדר מנגנון תיאום פורמלי לביצוע הפרוייקט ומכך שמנהלי מחלקות נמצאו כנוטים לאמץ ראייה צרה בהתייחסם לדרישות הקשורות לפרוייקט הפיתוח.

○ בקיצוניות השנייה, **הצוות הפרוייקטאלי** מאופיין במהירות, גמישות ויכולת להתמודד עם משימות מורכבות, עם פריצות דרך טכנולוגיות ועם לוחות זמנים "צפופים". צוותים פרוייקטאליים נמצאו כמבודדים מהרעשים הארגוניים השונים – דבר המקל על התמקדות ביעדי הפרוייקט, על גיבוש הצוות סביב השגת המטרה ועל היווצרות רמות גבוהות של מחויבות חברי הצוות לפרוייקט.

הקוץ שבאליית הצוות הפרוייקטאלי הוא בעיית היעילות הנמוכה של הקצאת המשאבים השונים המוקצים לצוות הפרוייקט (מומחים, ציוד ועוד), במקום להיות מוקצים על פי הצורך לפרוייקטים שונים המתנהלים במקביל.

המבנה המטריציוני מומלץ בסביבות מרובות פרוייקטים הדורשות שילוב בין תחומי ידע שונים, מחד גיסא, ונדרשות למיקסום השימוש במשאבים הקיימים, מאידך גיסא. הסיבה לכך היא כי מבנה זה מספק מנגנון פורמלי לתיאום העבודה ולתיאום בין מחלקות ושואבות עובדים נדרשים, על פי הצורך (העובדים חוזרים למחלקותיהם המקוריות בתום הפרוייקט, ובמידת הצורך גם במהלכו).

מן המאמר מיצינו מספר המלצות מרכזיות עבור ארגונים המעונינים בניהול אפקטיבי של פרוייקטים לפיתוח מוצרים חדשים ולפתרון בעיות טכנולוגיות (הרחבה לגבי ההגדרות השונות תמצאו, כאמור, בטבלה שבעמוד הבא):

1. **מנהיגות פרוייקטאלית חזקה** - מבנה המאפשר מנהיגות כזו הוא מבנה עדיף, היות ולמנהל הפרוייקט יש תפקיד מרכזי באיזון המתח בין רמת יצירתיות גבוהה ובין אילוצים עסקיים קיימים וכן בהתמודדות עם שינויים פוליטיים פנים-ארגוניים הנובעים ממאמצים לפיתוח מוצרים חדשים (לדוגמא: חיזוק או החלשת המעמד של מנהלי מחלקות שונים כתוצאה מהשקת קווי מוצר חדשים או מהדממתם של קוים קיימים).

2. **סמכות פורמלית** - חשוב כי מנהל פרוייקט הפיתוח יצויד בסמכות פורמלית לניהול ולביצוע הפרוייקט, וזאת במטרה לאפשר למנהל לעמוד ביעדי הפרוייקט וכן במסגרות הזמן והעלות של הפרוייקט.

3. **המטריצה הפרוייקטאלית, והצוות הפרוייקטאלי אף יותר, נמצאו כעדיפים** לביצוע פרוייקטי פיתוח. הבחירה בין החלופות נגזרת ממידת המורכבות של פרוייקט הפיתוח ומיכולת החברה להקצות משאבים לצוותים עצמאיים.

נדגיש כי ניסיונו מראה כי ארגונים המאופיינים במבנה "מסורתי" (פונקציונלי-היררכי) מתמודדים עם החולשות המיוחסות לארגון הפונקציונלי בעזרת הנהגת מסגרות **פורום חדשנות**, הפועלים במתכונת הדומה למבנה המטריציוני.

בגיליון InoveNtter הבא נרחיב לגבי מאפייני פורום החדשנות

וכן על התנסויותינו בהתנעה ובליווי פורומים אלה.

7

נספח – הסבר המבנים המצוינים במאמר

מבנה	תיאור מאפיינים
מבנה פונקציונלי	הפרויקט מחולק למקטעים שונים, המופנים לביצוע ע"י עובדים ומנהלים במחלקות הארגון הפרויקט כולו מתואם ע"י מנהלים מנהלי מחלקות ומנהלים בכירים בארגון
מטריצה פונקציונלית	מנהל פרויקט, מוגבל בסמכויותיו, ממונה לתיאום הפרויקט מול מחלקות הארגון השונות. מנהל הפרויקט מחזיק בסמכות ואחריות הנוגעות רק לתחומים הספציפיים הנמסרים לביצועו במסגרת הפרויקט.
מטריצה מאוזנת	מנהל הפרויקט ממונה על ביצוע הפרויקט וחולק סמכויות ואחריות עם מנהלים פונקציונליים בארגון. מנהל הפרויקט והמנהלים הפונקציונליים מנהלים במשותף את ה-work-flow של המקטעים השונים בפרוייקט ומקבלים החלטות המשותף.
מטריצה פרויקטאלית	מנהל פרויקט ממונה על ביצוע הפרויקט ומחזיק בסמכות ואחריות להשלמת הפרויקט, הגוברות על אלה של המנהלים הפונקציונליים. המנהלים הפונקציונליים מקצים עובדים וידע טכני על פי הנדרש מהם.
צוות פרויקט	מנהל פרויקט ממונה לניהול צוות המורכב מקבוצת ליבה של עובדים ש"נשאבו" ממחלקות הארגון השונות – העובדים עובדים במשרה מלאה במסגרת צוות הפרויקט. למנהלים הפונקציונליים אין שום סמכות פורמלית מול עובדי הפרויקט.

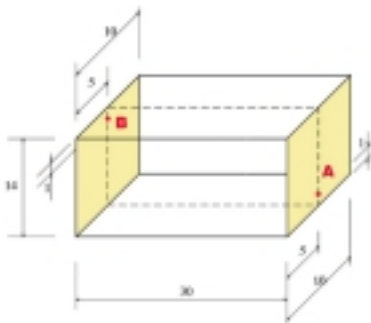
החידה התורנית

בוקי, כלבכם האהוב, חלה במחלה מסוכנת הניתנת לריפוי. הוטרינר צייד אתכם בגלולות אותן יש לתת לבוקי מידי יום, במשך 3 ימים ברציפות. התרופה מגיע בשתי צנצנות (המסומנות ב- 'א' ו-ב'), שבכל אחת מהן 3 גלולות (כל הגלולות זהות לחלוטין במראה והדרך היחידה להבדיל ביניהן היא על פי הצנצנת). עליכם לתת לכלב, מידי יום, גלולה אחת מכל צנצנת. כל סטייה מההוראות הנ"ל תביא לתוצאות בלתי הפיכות ולהוצאות בגין חוברת הנצחה לזכרו של בוקי היקר...

לרוע המזל, ביום הראשון לטיפול, הוצאתם גלולה אחת מן הצנצנת הראשונה ('א') ושתי גלולות מן הצנצנת השנייה ('ב') ואלה נשמטו מידכם. עליכם למצוא דרך לתת את המינון הנכון לבוקי היקר, מבלי להשתמש בעזרה חיצונית (של הוטרינר ו/או בית המרקחת) ותוך שימוש בגלולות שברשותכם, בלבד. **המצב כרגע:** בידכם 3 גלולות 2 מסוג ב' ואחת מסוג א', ואינכם יכולים להבחין ביניהם. ברשותם 2 צנצנות: בצנצנת א' - 2 טבליות. בצנצנת ב' - טבלית אחת. **רמז:** השימוש בתבנית החלוקה בהחלט יכול לעזור.



פתרון החידה יובא בגיליון הבא

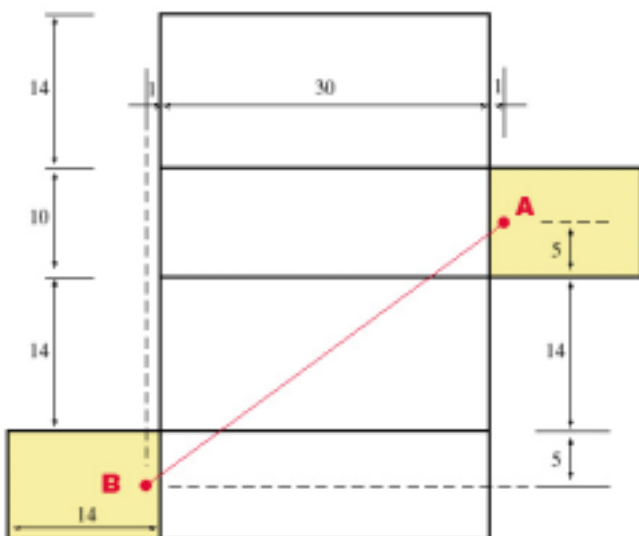


פתרון החידה מן הגיליון הקודם

זכור לכם, נדרשתם לחבר בחבל את 2 הנקודות A ו-B (על פני המעטפת). באמצעות חבל באורך 41 ס"מ בלבד, כאשר אורך הקו ישר בין 2 הנקודות הינו 44 ס"מ ($13 + 30 + 1$). קיבלתם גם רמז ש"יש יותר מדרך אחת לפרוש קופסא".

ובכן הפתרון הוא:

יש לפרוש את הקופסא כך שנקודות A ו-B נמצאות בסמוך בזמן הפריסה עפ"י השרטוט. המרחק בין הנקודות יהיה שורש של סכום ריבועי הצלעות (משפט פיתגורס... זכרים?). אורך צלע א': $24 = 5 + 14 + 5$ ס"מ, 24 בריבוע שווה 576. אורך צלע ב': $32 = 1 + 30 + 1$, 32 בריבוע שווה 1024. סכום הריבועים שווה ל- 1600 והשורש הוא בדיוק 40 ונשאר לנו 1 ס"מ לחידה שבגיליון הבא.



ולסיכום: על שימוש בתבנית האיחוד לחסכון בהוצאות...

מספרים על יהודי שבא לבדיקה שנתית אצל רופא. בתום ביצוע הפרוצדורות השונות אמר הרופא כי הבדיקה הנחוצה האחרונה היא בדיקת השתן. למחרת בבוקר הגיע היהודי עם בקבוק גדול וזכה ללגלוגו של הרופא אשר אמר: "מזל שלא הבאת חבית שלמה..." היהודי חייך ושתק. הרופא בדק את תכולת הבקבוק והחזיר תשובה: "הכל תקין ואתה בריא כשור". בתגובה, היהודי רץ חזרה לביתו ואמר: "שיינדעל, הכל בסדר; אני, את, אבא שלי, אמא שלך וכל הילדים בריאים...!!!"

שבוע נעים לכולנו