



אלי יצחקוב

# קידום חדשנות בארגון: מי שלא ישתנה קיצונית - לא ישרוד!

מהותית. ארגונים אלה מאבדים במהירות נתחי שוק (או את האטרקטיביות שלהם), רווחיותם נשחקת ועתידם לוט בערפל. קידום חדשנות הופך להיות תנאי הכרחי להישרדותם של הארגונים ולהמשך קיומם. יתירה מזו, ארגונים אשר יסתפקו בתכניות התייעלות נקודתיות ובשרדוג קל של מוצרים/שירותים, עלולים להיעלם מן העולם; מי שלא ישתנה קיצונית - לא ישרוד!

## חדשנות קיצונית: שינויים מהפכניים ופריצת-דרך

החדשנות קיימת בשתי רמות: האחת, המבוססת על שינויים מצטברים (חדשנות מצטברת); והשנייה, המבוססת על שינויים מהפכניים/רדיקליים (חדשנות קיצונית). החדשנות הקיצונית היא תוצר של חשיבה "מחוץ לקופסה", ותוצאותיה מהוות פריצת-דרך (Breakthrough), המשנה לחלוטין את הסביבה העסקית. במקרים רבים, החדשנות הקיצונית כוללת מודל עסקי\* חדש ומתן ערך ייחודי וערך חדשני ללקוח. חדשנות זו גורמת לשינוי דרמטי בביצועי הארגון, במעמדו בשוק, ובניהול הקשר עם לקוחותיו.

להלן דוגמאות למודלים עסקיים חדשים:

### • שירותים המבוססים על כלכלה משתפת\*\*

\* המודל העסקי מציג את עקרונות הארגון ליצירת הכנסות ולהפקת רווחים, ולדוגמה: מודל היצין (רווח מייצור), מודל החנות (רווח ממכירה), מודל הברוקר (רווח מעמלה), וכו'.

\*\* הכלכלה המשתפת, או כלכלת העמיתים, מבוססת על פלטפורמות מקוונות, המקשרות בין צרכנים/משתמשים לבין משאבים עודפים/לא מנוצלים. השירותים ניתנים תמורת תשלום. לעתים הם ניתנים חינם, וההכנסות הן מפרסום (YouTube) או מתרומות (Wikipedia).

(המשך בעמ' 10)

העידן המודרני עתיר במיגוון פתרונות חדשניים בכל המגזרים: תעשיית הרכב מקדמת כלי-רכב אוטונומיים (בעלי יכולת נהיגה עצמאית) ומכוניות ידידותיות לסביבה; התעשייה הרפואית מפתחת רובוטים חכמים המחליפים רופאים, וכן מדפסות תלת-ממדיות, המייצרות איברים ביולוגיים להשתלה; הסופרמרקט החדשני (על-פי החזון של Amazon go) מאפשר ללקוחות לקנות את הפריטים ולצאת ממנו ללא קופות וללא תורים; פתרונות החנייה כבר כוללים: שירות לאיתור מקומות חנייה פנויים, חניונים אוטומטיים, ואפשרות לתשלום באמצעות הטלפון הנייד; המערכת הבנקאית מפתחת ערוצים ישירים דיגיטליים (באינטרנט ובסלולר), ומקימה סניפים פיזיים בקונספט חדשני; בוטים (רובוטי תוכנה) מחליפים את נציגי השירות והתחזוקה; רשויות עירוניות מקדמות פרויקטים של ערים חכמות ובטוחות, ושל פתרונות ירוקים להובלת מטענים במרכזים צפופים; וכו'.

הפתרונות החדשניים, ובעיקר המהפכניים מתוכם, מעמידים את הארגונים המסורתיים בנחיתות

ניהול שינויים וקידום מיזמים חדשניים הם אתגר גדול ביותר. זאת, כי אנשים מטבעם מתנגדים לשינוי. מרבית האנשים מעדיפים סביבה יציבה וקבועה, לעומת הקושי להתמודד עם שינויים. יתירה מזו, במרבית המקרים, הם אף מוכנים לוותר על הזדמנות לשיפור מצבם, בגלל חששם מן הלא ידוע



קבוצת  
**טבת**  
שירותים לוגיסטיים



## פתרונות מתקדמים לאתגרי העתיד

שירותים ייחודיים בשרשרת האספקה:  
לוגיסטיקה עבור המסחר האלקטרוני (E-Commerce).  
ניהול מלאי באמצעות הספק (VMI).  
לוגיסטיקה חוזרת (Reverse Logistics).  
מוקדי שירות לקוחות ומעבדות שירות.  
התקנת מערכות בבית הלקוח.  
פיתוח פתרונות טכנולוגיים ייחודיים.  
פתרונות מימון ייחודיים.

משרדי הנהלה: פארק לב הארץ, צומת קסם  
טל': 09-7680333 | פקס: 09-7680331  
INFO@TEVET.ORG.IL | WWW.TEVET.ORG.IL  
כתובת למשלוח דואר: ת.ד. 29 ראש-העין 4810001

צילום (Xerox).  
 ● **רישיון שימוש (License):** חיוב תקופתי עבור הרשאה לשימוש (יצרניות התוכנה).  
 להלן דוגמאות למתן ערך ייחודי וחדשני ללקוח: חלופה לבקבוקים (SodaStream), קפסולות קפה (Nespresso), מרחבי עבודה שיתופיים (WeWork), אפליקציית ניווט (Waze), מגוון חיפוש תכן באתרי האינטרנט (Google), השוואת מחירים (Zap), וכו'.

### נקודת ההתחלה: חשיבה יצירתית

כאשר מדברים על שינויים מהפכניים ועל פריצת-דרך, מקובל להשתמש במונחים, כגון: יצירתיות, המצאה, חדשנות, יזמות, וכו'. חינוי להבין מונחים אלה ולעמוד על משמעותם.

להלן תיאור המונחים:

- **יצירתיות (Creativity):** חשיבה מקורית, הכוללת רעיונות לא-שגרתיים.
- **המצאה (Invention):** יצירת רעיון חדש, שלא היה קיים קודם לכן (Invention is the creation of a new idea that did not exist before).
- **חדשנות (Innovation):** הפיכת הרעיון החדש להצלחה מסחרית, או לשימושי בהיקף נרחב (Turning the new idea to commercial success or widespread use). זאת, באמצעות יצירת ערך-מוסף (כלכלי/פונקציונלי).
- **יזמות (Entrepreneurship):** יישום הרעיון החדש והוצאתו לפועל (Execution).
- **יציבות (Sustainability):** הטמעת היישום וניהול הפעילות לאורך זמן באפקטיביות וביעילות מרביות.

אחת מן הדרכים לקידום רעיונות בארגון היא באמצעות תהליך של סיעור מוחות (Brainstorm). תהליך זה מאפשר לאנשים שונים, מן הארגון ומחוצה לו, להציג מיגוון רעיונות, כדי לענות תשובה הולמת על צורך מוגדר, או על בעיה מסוימת. התהליך כולל שני שלבים עיקריים: שלב הצגת הרעיונות (שלב הפתיחות), ושלב בחירת הפתרון המיטבי (שלב הסינון והבחירה).

להלן תיאור השלבים:

**א. שלב הצגת הרעיונות:** בשלב זה, צוות התהליך מציג את רעיונותיו, כאשר המטרה היא לייצר כמות מרבית של חלופות אפשריות לפתרון. שלב זה מבוסס על פתיחות מרבית. זאת, כדי לעודד את חברי הצוות להציג רעיונות בחופשיות, להעלות רעיונות לא-שגרתיים, ולתת השראה לרעיונות מקוריים (New idea and inspiration).

**ב. שלב בחירת הפתרון המיטבי:** בשלב זה, ראש

- **(WEconomy)**, כגון: תחבורה שיתופית (Uber), איתור חנייה זמינה (Pink Park), החלפת דירות (HomeExchange), השכרת דירות (Airbnb), איתור מטען/משאית פנויים להובלה (Getloaded), וכו'.
- **שירות חינם עם אפשרות לשדרג אותו לחבילות פרימיום (Freemium)**, כגון: שירות אחסון קבצים ושיתוף משתמשים אחרים ברשת (Dropbox), שירות שליחת קבצים גדולים במייל (JumboMail), שימוש בשירות/במוצר לתקופת ניסיון (Microsoft), וכו'.
- **שירות מוזל ותשלום עבור שירותים נלווים (Low cost)**, כגון: מחירי טיסה מוזלים (easyJet), ותוספת מחיר על תשלום בכרטיס אשראי ועל כבודה. חזונו של מנכ"ל חברת הטיסות המזולות, ריינאייר (Ryanair), לוקח את המודל צעד אחד קדימה: "טיסות בחינם ותשלום עבור השירותים הנלווים בלבד\*\*\*".
- **שירותי מיקור-חוץ (Outsourcing services) ותשלום על-פי תפוקות:** מודל זה מציע מיגוון שירותים, שאינם חלק מליבת העסק (כגון: רכש טקטי, ייצור, הובלה, אחסנה, הפצה, שירות לקוחות, וכו'), כאשר התשלום הוא עבור היקף השירות בפועל. היתרון ללקוח: הוצאותיו הקבועות הופכות להיות הוצאות משתנות.
- **קנייה חברתית (Group buying):** הנחה לקנייה קבוצתית במסגרת זמן קצובה, כגון עסקה יומית (Groupon).
- **פרסום ממוקד רישום (Targeted advertising):** פרסום ממוקד על-פי פרטי המשתמש הרשומים באתר, כגון: דמוגרפיה, מיקום, התנהגות, תחומי עניין, וכו' (Facebook).
- **דמי שימוש (Payment for use)**, כגון: תשלום בגין כמות צילומי מסמכים במקום רכישת מכונת

\*\*\* מתוך הכתבה: העתיד על-פי מנכ"ל ריינאייר: "טיסות בחינם". פורסם ב-Ynet, ביום 01.02.2017.



\*\*\*\* פרופ' יאן פאגרבג, שפרסם מאמרים רבים בנושא החדשנות, הגדיר את המצאה כמופע הראשון של מוצר חדש, או של תהליך חדש, ואת החדשנות כניסיון הראשון לבצע אותו הלכה למעשה (Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process, while innovation is the first attempt "to carry it out into practice").

- יצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים;
- קידום רכישות ומיזוגים (Mergers and Acquisitions) [M&A];

העוסקים בתחומי היזמות הפנים-ארגונית והפיתוח העסקי חייבים להיות בעלי התכונות הבאות: יכולת להבין את צורכי הלקוחות; יכולת לזהות מגמות חדשות; הכרת היכולת האינטגרטיבית של הארגון, של שותפיו העסקיים, ושל שותפיו הפוטנציאליים; הכרת טכנולוגיות ותפישות חדשניות; הבנה כלכלית והבנה מסחרית; גמישות מחשבתית ויצירתיות; ונוסף על-כך: יכולת לנהל שינויים ולהתמודד עם התנגדויות לקידום מהלכים חדשניים בארגון ומחוצה לו.

### ניהול שינויים וטיפול בהתנגדויות

ניהול שינויים וקידום מיזמים חדשניים הם אתגר גדול ביותר. זאת, כי אנשים מטבעם מתנגדים לשינוי. מרבית האנשים מעדיפים סביבה יציבה וקבועה, לעומת הקושי להתמודד עם שינויים. יתירה מזו, במרבית המקרים, הם אף מוכנים לוותר על הזדמנות לשיפור מצבם, בגלל חששם מן הלא ידוע.

להלן סיבות אפשריות להתנגדות לשינויים:

- קיבעון מחשבתי וחשש מכישלון;
- אי-הבנת הצורך בשינוי: "למה לשנות מודל עסקי, אם הארגון מציג רווח יציב?";
- חוסר מודעות ליוזמות המתחרים ולהשפעתן האפשרית על קיומו של הארגון;
- חוסר ידע טכנולוגי וידע תהליכי על פתרונות חדשניים;
- מגבלות תקציב ואי-זמינות משאבים.

להלן כלים, שעשויים לסייע להטמעת השינויים: א. שיווק השינוי: הדגשת תרומתו לארגון ותועלתו האישית למעורבים בתהליך.

ב. שיתוף האנשים ביישום השינוי (אתגר, ולא איום) והשגת מחויבותם לתוצאות.

ג. רגישות לתחושות האנשים המעורבים בתהליך (השינוי יוצר תחושת אובדן מן המוכר והידוע).

ד. חיזוק היכולת והאמונה ליישם בהצלחה את השינוי: הכשרה וחונכות כולל העצמה אישית.

ה. יישום צעדים קטנים בדרך להשגת השינוי הכולל: עדיף להתחיל מן הקל אל הכבד, לקצור הישגים, לחזק את תחושת ההצלחה ולהתקדם לצעד הבא עד להשגת המטרה.

לסיכום, העידן המודרני עתיר בשינויים, והוא מאתגר ביותר. מחד, עידן זה הוא הזדמנות נדירה ליזמים חדשים לקצור הצלחה מסחררת (כגון ההצלחה של מייסד Alibaba.com); ומאידך, הוא חושף ארגונים מסורתיים לאיומים קיומיים. הנהלות הארגונים צריכות לבחור בין חדשנות לבין הליכה לאחור, בין חשיבה מקורית ובעיטה במוסכם לבין נוחות מדומה בסביבה מוכרת. השינוי הוא הכרחי, ובדרך-כלל, הוא נדרש להיות קיצוני ולכלול דרך חדשה לחלוטין. ■

הצוות מתמקד בסינון הרעיונות ובבחירת הפתרון הטוב ביותר. שלב זה כולל את ניתוח החלופות השונות, את צמצומן לרלוונטיות ביותר, את ליטוש הרעיונות הרלוונטיים (לעתים באמצעות צירוף רעיונות), ואת בחירת הפתרון המיטבי (Analyze, reduce and choose).

לאחר בחירת הפתרון המיטבי, חיוני להוציא אל הפועל. כאן נדרש יזם (Entrepreneur), שכישרויו כוללים: כושר ביצוע (עמידה בלוחות-זמנים, בדרישות איכות ובמסגרת תקציב); יכולת להניע עובדים ושותפים עסקיים, ולהפעיל את משאבי הפרויקט באפקטיביות מרבית; ובעיקר, ליישם את הפתרון בהצלחה ולהביאו אל השוק בפרק הזמן הקצר ביותר (Time to Market) [TTM].

לאחר יישום הפתרון, יש להבטיח את ייצובו ולהתמקד בהפעלתו האפקטיבית והיעילה לאורך זמן. כאן נדרש מנהל (Manager), שכישרויו כוללים את מיגוון היכולות הבאות: הגדרת מטרות ברורות, בניית תהליכים מובנים ושגרתיים, בקרת תהליכים וצמצום אי-התאמות, תעדוף משימות, התאמת המשאבים לסוג הפעילות ולהיקפה, קביעת יעדים לשיפור מתמיד, וכו'.

### יזמות פנים-ארגונית ופיתוח עסקי

היזמות הפנים-ארגונית (Intrapreneurship) והפיתוח העסקי (Business Development) עוסקים בקידום רעיונות חדשניים ובניצול הזדמנויות עסקיות, התורמים ערך לארגון בטווח-הארוך. זאת, באמצעות שיתופי פעולה; פיתוח קשרים; פיתוחם של שווקים, של מוצרים/שירותים, ושל מודלים עסקיים; וכו'.

היזמות הפנים-ארגונית מתמקדת בקידום רעיונות של עובדי הארגון (לאו דווקא של אנשי המחקר והפיתוח) ובהובלת החדשנות בארגון.

להלן דוגמאות של פעילויות יזמות פנים-ארגונית:

- הקמת תשתיות לניהול החדשנות בארגון, כגון: הגדרת חזון החדשנות; שיווק פנים-ארגוני; טיפוח עובדים לחדשנות; בניית מתודולוגיות, תהליכים, כלים; וכו'.
- הטמעת תרבות ארגונית של חדשנות, הכוללת: פיתוח שיתופי פעולה בין עובדי הארגון, שילובם של גורמים מקצועיים (הדרכה, ייעוץ וחונכות), וכו'.
- קידום רעיונות פנים-ארגוניים (עסקיים ותהליכיים) באמצעות מסגרת ארגונית ליישומם של פתרונות חדשניים.
- הפיתוח העסקי מתמקד בצמיחת הארגון ובחיזוק יתרונו התחרותי.
- להלן דוגמאות לפעילויות של פיתוח עסקי:
  - גיוס לקוחות חדשים;
  - חדירה לשווקים חדשים;
  - פיתוח מנועי צמיחה חדשים;

החדשנות הקיצונית היא תוצר של חשיבה "מחוץ לקופסה", ותוצאותיה מהוות פריצת-דרך (Breakthrough), המשנה לחלוטין את הסביבה העסקית. במקרים רבים, החדשנות הקיצונית כוללת מודל עסקי חדש ומתן ערך ייחודי וערך חדשני ללקוח

