

# ארגז כלים לעידוד יזמות פנים ארגונית

עורך: ד"ר רון דביר

כל הזכויות שמורות, רון דביר 2016 Innovation Ecology

## מבוא

ארגז הכלים מציג בקצרה כמה מהאמצעים המקובלים בעולם העסקי (וחלקם גם בעולם הציבורי) לקידום חדשנות יזמות בארגון. ארגז הכלים לא מכיל את כל האמצעים האפשריים - אלא את העיקריים בלבד, להערכת המחבר.

### אשכולות

קיימים אמצעים רבים לעידוד יזמות. לצורך הנוחות, סיווגתי אותם למספר קבוצות: תהליכים, ארגון, תרבות, טכנולוגיה. בעולם האמיתי, הגבולות ביניהם מטושטשים, ולעיתים קרובות צריך לשלב אמצעים מהקבוצות השונות.

## תרבות ואנשים

לא ניתן לאמר לאנשי הארגון: "כעת, נא ליזום, בפקודה". חיוני לטפח בארגון תרבות המעודדת רוח של יזמות וחדשנות. תרבות כזו תעודד ערכי יזמות חיוביים, ובמידה מסויימת תדכא "קוטלי יזמות" - גורמים החוסמים אנשים מלמצות את היצירתיות שלהם למען הארגון. לצד טיפוח התרבות, חשוב לטפח את כישורי היזמות והחדשנות של עובדי הארגון. אפשר לדמות את הארגון למערכת אקולוגית, אקו-סיסטם. האתגר הוא ליצור אקולוגיה בה יש מספיק "חמצן", "אור שמש", "שונות diversity" כדי לאפשר צמיחה והתחדשות.

### הכרה, הוקרה, תגמול

יזמות נובעת קודם כל מהמשאבים הפנימיים של העובד, מהיצירתיות שלו, מהסקרנות, מהרצון לשנות. יחד עם זאת, עבור רוב האנשים, הכרה חיצונית במאמצייהם מועדדת אותם להמשיך וליזום. קיימים מספר שיטות:

1. **תגמול כספי** - לדוגמה, אחוז מההכנסות הנוספות שהחברה ייצרה בזכות היזמות של העובד, או אחוז מסויים מהחסכון עקב שיפור תהליך בחברה. צריך לנקוט בזירות רבה באמצעי זה - כדי למנוע מצב בו עובדים יוזמים רק כדי לזכות בתגמול כספי.
2. **תגמול מוחשי בעל ערך כספי** - דוגמה ידועה: אייפד למציע הרעיון המוצלח ביותר.
3. **הכרה והוקרה** - אמצעים בהם הארגון ומנהליו ממחישים לעובדים שיזמות וחדשנות הינם ערכים חשובים, ומאמצי העובדים מוערכים היטב. לדוגמה: ארוחת צהריים אישית עם המנכ"ל, תעודות הערכה, טפיחה על השכם, פרסום בניוזלטר הפנימי של החברה ועוד.
4. השתתפות במימוש המיזם - זהו האמצעי **האפקטיבי ביותר** לעידוד יזמות וחדשנות. העובד שהציע רעיון מסויים מוזמן לקחת חלק במימוש.

## עידוד לקחת סיכונים

קשה מאד לפרוץ דרכים חדשות ולהמציא מוצרים, שירותים ודרכי עבודה חדשות - ללא לקחת סיכונים. למעשה, ניהול יזמות וחדשנות הוא מהלך של ניהול סיכונים מחושבים.

כיצד מעודדים עובדים (בכל הדרגים - מהמנהלים הבכירים ועד לעובדים הזוטרים) לקחת סיכונים?

- **לנתח כשלון לגופו של עניין**, לא לגופו של אדם - תרבות בה עורפים את ראשו של עובד שנכשל מעודד זהירות יתר ושמירה על הסטטוס-קוו. בתרבות המעודדת לקחת סיכונים, מתחקרים כשלונות - אך הדגש הוא לא על "אשמתו" של העובד ועל הענשתו אלא על זיהוי סיבות השורש, זיהוי והטמעת פתרונות, ולמידה.
- **עידוד כשלונות מפוארים** - למדנו בקורס על המכון לכשלונות מפוארים של הבנק הגדול בהולנד. הרעיון: החברה מעלה על נס כשלונות "מפוארים" - כאלה שהיו לקוחים בלקחת סיכון גדול, הוכנו כהלכה, לא הצליחו, ומהווים הזדמנויות למידה לפעמים הבאות.
- **עידוד כשלונות קטנים ותכופים** - במקום לעודד את העובדים לעבוד במשך שנים על מוצרים מושלמים - ורק לאחר השלמת הפרויקט להציג אותם, הגישה המקובלת היום היא לעודד יצירת אבי טיפוס מהירים ולא מושלמים. זה מאפשר לבחון במהירות את הרעיון, לזהות את החולשות ונקודות הכשל שלו ולתקן אותן במהירות. גישה זו גם מאפשרת לזהות במהירות מיזמים שאין להם היתכנות טכנולוגית או כלכלית, ולעצור אותם בשלב מוקדם.
- **הקמת קרן הון סיכון פנימית** - המיועדת למימון מיזמים שהם בהגדרה עתירי סיכון (ולצידו) - פוטנציאל רווח גדול).

## אתגר

אתגר ברור ומשמעותי הוא אחד המנועים החזקים לחדשנות ויזמות. התמודדות עם אתגרים אמיתיים ומשמעותיים הינה אחד הגורמים המעניקים לעובדים משמעות במקום עבודתם, ומוטיבציה לחרוג מהחשיבה הרגילה ומתכונת העבודה הרגילה. ריבוי אתגרים הינו אחד הסיבות לכך שישראל היא אומת הסטארטאפ. יש כאן אתגרים עצומים - מכמויות משקעים נמוכות ועד בעיות בטחון ענקיות - ואלה מניעים חדשנות בתחום הבטחוני (אנחנו בין המובילים העולמיים בסייבר למשל) או החקלאי (הטפטפות שהומצאו בקיבוץ בנגב). מנכ"ל יכול להציג באופן ברור ומלהיב את האתגרים הגדולים העומדים בפני החברה - כדי לעודד חדשנות ויזמות. בנוסף להצגת אתגרים כלליים, כדאי להציג אתגרים תחומים בזמן. לדוגמה אתגר רבעוני שיש לו למצוא לו פתרונות יצירתיים.

## דוגמה אישית של מנהלים/מנהיגים

בישראל 2015, כמעט כל מנכ"ל ארגון מדבר על "חדשנות ויזמות" כמפתח להצלחת הארגון, הציפיות שלו מהעובדים ליזום וכן הלאה. מילים אלה מופיעות לעתים קרובות גם בחזון המנוסח של החברה. למילים אלה אין משמעות רבה...אלא עם המנכ"ל, ובהשראתו גם המנהלים האחרים, ממחישים הלכה למעשה, באמצעות דוגמה אישית, שהנושא אכן ברומו של עולם, בארגון. כיצד עושים זאת? הנה מספר דוגמהות. ציינתי את המנכ"ל, אבל הדברים נכונים גם לכל המנהלים האחרים. **התעניינות אישית** - המנהל מתעניין אישית במיזמים, ברעיונות שעולים. המנכ"ל מזהה צרכים ומזמין עובדים להציע פתרונות יצירתיים.

**מחויבות מעשית** - המנהל מסייע באופן אישי להסיר חסמים וצווארי בקבוק העומדים בפני יזם פנימי - למשל להתגבר על התנגדויות פוליטיות, לגייס משאבים כספיים ואחרים.

**תשומת לב ניהולית** - המנהל משקיע חלק נאה מזמנו בטיפול ב"דבר הבא" ולא רק בניהול שוטף וכיבוי שריפות. בדיוני הנהלה מוקצה לכך זמן משמעותי.

**השראה** - מתן השראה לעובדים ליזום, הוקרת היזמים, יצירת התלהבות...

## יצירת סביבה פיזית המעודדת חדשנות ויזמות

- על פי מחקרים רבים, יש קשר בין עיצוב הסביבה הפיזית לתרבות החדשנות והיזמות בארגון. סביבה דלה ומנוכרת לא מעודדת יזמות אישית וקבוצתית. הנה מספר אמצעים:
1. ליצור מרחבי עבודה ושיחה משותפים. חדשנות ויזמות נוצרים באמצעות אינטראקציה בין עובדים. יש חשיבות גדולה מאד לפינת הקפה. בארגונים מסוימים נמנעים מחדרי עבודה אישיים וסגורים ומעדיפים חללים פתוחים המעודדים מקסימום אינטראקציה.
  2. ליצור סביבה נעימה
  3. ליצור סביבה עתירת גירויים (רלבנטיים). לדוגמה, במשרדי עיצוב תעשייתי נהוג למקם בסביבה אובייקטים רבים שעוצבו ע"י החברה וע"י אחרים - אלה יכולים לעורר רעיונות.
  4. ליצור סביבה נוחה לעבודה יצירתית משותפת - לדוגמה, קירות רבים ככל האפשר עליהם אפשר לכתוב רעיונות, להדביק מידעים חשובים וכו'.
  5. לאפשר לעובדים או לצוותים לעצב את סביבת העבודה שלהם על פי טעמם האישי או "השגעונות" שלהם.

## להרוג את קוטלי הרעיונות

למדנו על עשרות סוגים של קוטלי רעיונות המקובלים בארגונים רבים. "עשינו בעבר ולא הצלחנו", "זה מסובך מידי", "זה פשוט מידי", "מעולם לא נעשה דבר כזה באף חברה", "מה חדש בזה?", "זה לא יצליח", "רעיון נהדר, דבר איתי בחודש הבא", "יקר מידי", "תנו לי רגע לחבוש את כובעו של פרקליט השטן", ... בוודאי שלא ניתן לקדם את כל הרעיונות שעולים - ובוודאי שצריך לתעדף ולבחור את הטובים יותר. יחד עם זאת, חשוב לא להרוג רעיונות "מוזרים" כבר ברגע הראשון - לפעמים דווקא אלה יביאו את פריצת הדרך ואת היתרון תחרותי הייחודי של הארגון.

כיצד מתמודדים עם קוטלי הרעיונות?

קודם כל, דרך דוגמה אישית של מנהלים. מנהל בעל תודעת תרבות יזמות, כשישמע מקולגה שלו אמירה כגון "מעולם לא נעשה דבר כזה" יגיב ויאמר - "וזו בדיוק ההזדמנות הגדולה שלנו". בסרט על עגלת הסופר, מנהל הצוות השתמש בפעמון, ובו צילצל בכל פעם שמישהו מחברי הצוות ניסה להרוג לרעיון של אחד מעמיתיו. התנהגות ניהולית זו משדרת מסר ברור.

במקרים מסוימים מנהל מסויים הופך לקוטל רעיונות סדרתי, חסם ברור לכל מאמצי השיפור, והארגון לא מצליח לשפר את הגישה שלו לנושא. במקרים כאלה, לעיתים אין ברירה - וצריך להחליף מנהל זה במנהל בעל כישורי המאה ה-21.

## גישה רצינית

בארגונים בהם נהוגה תרבות של יזמות וחדשנות, ההתייחסות אליהם רצינית. זה בא לידי ביטוי בתקציבים, ותשומת לב ניהולית, במחוייבות של מנהלים לקדם רעיונות טובים הלכה למעשה.

דוגמהות לגישה לא רצינית:

1. לחבר לקיר "תיבת הצעות ייעול" ולפתוח אותה פעם בחודשיים.
2. להכריז על תחרות רעיונות לפתרון צורך מסויים, ולאחר מכן לזנוח את הנושא ולא לקחת מחוייבות על יישום הרעיון הטוב ביותר
3. לא לתקצב יזמות וחדשנות, ולהניח שאלה ייקרו מעצמם, על חשבון הזמן הפנוי של העובד.
4. להניח שהעובדה שיש לנו כרגע מוצר מצליח ורווחי מבטיחה שהרווחיות מובטחת גם בשנה הבאה.

5. להעיר לשני עובדים ש"מבזבזים זמן" על עישון סיגריה בפינת העישון. לעיתים, דווקא כאן יצמח הרעיון הטוב הבא.

## הכשרת עובדים

האם אפשר ללמד יצירתיות ויזמות, או שאלה תכונות אופי וכישורים אישיים כ"או שיש לך או שאין לך". התשובה מורכבת? בוודאי שיש אנשים שהם יזמים יצירתיים טבעיים - כל שצריך הוא לתת להם את מינימום התנאים ליזום ולפתח את "דבר הבא" והם יעשו זאת. למעשה, לעיתים הם ינסו לעשות זאת גם אם לא יקבלו את התנאים, לא יעודדו אותם בעשייתם, והם יצטרכו ללכת נגד הזרם ולהלחם על כל צעד במסע שלהם לשנות וליזום. במקרה של רובנו, יש לנו גרעין של יצירתיות, סקרנות ומוטיבציה לשנות - כך הוא חבוי ולא בא לידי ביטוי. ניתן לחזק את היצירתיות שלנו באמצעות הקניית כלים לחשיבה שיטתית יצירתית למשל. ניתן לחזק את שריר היזמות שלנו באמצעות קורסים ל"יזמות פנים ארגונית" וכו'. יחד עם זאת, הכשרת שיטות יזמות שהינה מנותקת מהעולם האמיתי הינה חסרת משמעות. הדרך הנכונה היא לשלב הכשרה ויזמות מעשית - לדוגמה להזמין עובדים לקורס "חשיבה שיטתית המצאתית" אשר מבוסס על דוגמהות מעשיות מהאתגרים בהם נתקלים המשתתפים, מאפשר להם ליצור פתרונות מעשיים לאתגרים אלה.

## שונות Diversity

שונות הינה אחד המפתחות לחדשנות - המפגש בין אנשים בעלי אופי שונה, רקע מקצועי שונה, כישורים שונים, היסטוריה שונה - מפגש כזה הינו בעל סיכוי טוב יותר להביא ליצירת רעיונות חדשים ומעניינים. אחד מהסיבות להיעדר המעוף בכלכלה האמריקאית בשנות השישים היה גישת גיוס מנהלים זוטרים חדשים בחברות המובילות - רוב המגויסים היו בוגרים מצטיינים מהאוניברסיטאות המובילות בארצות הברית - כלומר לבנים, גברים, "תלמידים טובים", בעלי רקע משפחתי אמיד. נוצרו עם השנים הנהלות בהן כולם דומים, ואין חיכוך יצירתי.

כיצד מעודדים שונות?

על ידי ניסיון מכוון לגייס עובדים בעלי רקעים שונים וקידום עובדים שלא בהכרח מתאימים לפרופיל הקלאסי של מנהל בחברה, יצירת הזדמנויות למפגשים של אנשים ממחלקות שונות ("לערבב" אנשים - למה בטיול השנתי של החברה, אוטובוס המערבב בין אנשי מחלקת הכספים לאנשי מחלקת הפיתוח, בכוונת מכוון. גם רוטציה יכולה לקדם שונות ולנער מעט את הסטטוס קוו ביחידות הארגוניות.

## גיוס עובדים

יזמות נוצרת ע"י א/נשים בעלי אופי יזמי. לכן, בתהליך גיוס העובדים כדאי לתת משקל רב יחסית לאופי היזמי וליצירתיות של העובד. למעשה, לעיתים כדאי לגייס עובדים יצירתיים במיוחד - גם אם הם לוקים בחסר מבחינת השכלתם הפורמלית, למשל.

## זאבים בודדים ושיתופי פעולה

בסעיף הקודם כתבתי על הצורך לגייס אנשים יצירתיים בעלי אופי יזמי. יחד עם זאת, בארגון המודרני, יזמות אפקטיבית ומשמעותית מושגת באמצעות שיתופי פעולה ועבודת צוות הדוקה. לעיתים קרובות, "זאבים בודדים" לא יצליחו לאורך בזמן בארגון מודרני מסוג זה.

כיצד לעודד שיתופי פעולה?

- הפיכת המיזם בשלב מוקדם מ"המיזם של דנה" למיזם צוותי.
- איזון בין תגמולים אישיים לתגמולים לצוות - ומתן העדפה בולטת לתגמול צוותי.

## היררכיה ודלת פתוחה

היררכיה מוגזמת הורגת רעיונות. אם עובד זוטר צריך להביא את הרעיון שלו למנהל שלו, וזה מביא למנהל שמעליו וכך הלאה - סביר מאד שהנושא ייתקע. בארגונים שמעודדים חדשנות ההיררכיה פחות מודגשת. לדוגמה: מאמר שהתפרסם השבוע בדה מרקר מספר על החייל הזוטר שאמר לשר הבטחון דאז (רבין ז"ל) - "אתה טועה". בארגונים מודרניים, "לכל אחד יש קול שווה" - לא תמיד אבל לפחות בחלק מהמקרים, בוודאי בסיעורי מוחות הקשורים לחדשנות.

קיראו כאן: ["חייל בן 18 ב-8200 עומד מול יצחק רבין ואומר לו: 'אתה טועה'"](#)

המנכ"ל בארגון מודרני מדבר גם עם העובדים הזוטרים באופן ישיר, קשוב לרעיונותיהם. יש לעובדים הזוטרים ערוצי תקשורת לקידום רעיונות והגעה למנהלים הבכירים גם לא באמצעות מערכת ההיררכית נוקשה, מסורבלת ואיטית.

## ניהול ידע

יזמות, בהגדרה, עוסקת בהמצאת "דברים" חדשים - שירותים, מוצרים, שיטות וכו'. יחד עם זאת, חשוב לא להמציא את הגלגל מחדש, אלא לנסות מצות את המיטב מהידע/פיתוחים/טכנולוגיות הקיימות ולהשתמש בהם לטובת החדשנות. יש להלחם למשל בתופעת NIH- Not Invented Here - התנהגות של מנהלים ועובדים רבים שטוענים שאם הם לא המציאו רעיון/פתרון מסויים, הוא לא מוצלח. כיצד מגבירים שיתוף ידע: בין היתר - שקיפות בארגון, ערוצים רבים לתקשורת בין אנשי הארגון, פלטפורמה טכנולוגית שמסייעת לכל אנשי הארגון לגשת לידע קיים ולדעת "מה קורה ומה ומתבשל".

## Pinchot's Ten Commandments for Intrapreneurs

1. Work underground as long as you can – publicity triggers the corporate immune system
2. Remember it is easier to ask for forgiveness than for permission
3. Do any job needed to make your project work, regardless of your job description
4. Follow your intuition about the people you choose, and work only with the best
5. Circumvent any orders aimed at stopping your dream
6. Find people to help you
7. Never bet on a race unless you are running it
8. Be true to your goals, but realistic about the ways to achieve them
9. Honor your sponsors
10. Come to work every day willing to be fired

Source: Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* (New York: Harper & Row)



מקור:

[Five insights into intrapreneurship](#), Deloitte

מקורות מידע על תרבות

[Four Tips to Foster "Intrapreneurship"](#)

[The 4 Steps Needed to Instill an Entrepreneurial Mindset Into Your Company Culture](#)

[10 Examples of Companies With Fantastic Cultures](#)

# תהליכים

האם יש סתירה בין "יזמות ויצירתיות" לבין "תהליכים מובנים"?  
**לא.**

בארגונים חדשניים במיוחד, יש תהליכים מובנים המאפשרים לזהות אתגרים, צרכים והזדמנויות, לפתח רעיונות, לבחור את הטובים ביותר ולהפכם למוצרים ושירותים חדשים. למעשה, דווקא תהליכים מובנים מאפשרים קידום תכליתי של רעיונות.

**אבל**

בארגונים חדשניים במיוחד, משאירים מספיק מרווח (slack) גם להפתעות, לפעולות חריגות, לשבירת כללים, לגילויים אקראיים שיכולים להפוך למוצרים חדשים, לכאוס ממוקד, כפי שהציע דייוויד קלי בסרט "הצלילה העמוקה".

זה המקרה של חברת 3M - טעות בפיתוח דבק (פותח בטעות דבק חלש מידי) הביאה להמצאת הדיבקיות (post it) שהפכו לאחד המוצרים המפורסמים ביותר של החברה, ואולי גם אחד הרווחיים.

## Exploration vs. Exploitation - חקירה מול מינוף הקיים

ארגונים חדשניים מאזנים ומשלבים בין שתי גישות:

### Exploration

חקירה של כיוונים חדשים, טכנולוגיות מפציעות, פלחי שוק פוטנציאליים שהחברה עדיין לא הגיעה אליהם, רעיונות למודלים עסקיים חדשים. במציאות של 2016, זו פעולה הכרחית עבור רוב הארגונים, כדי להימנע מהמצב בו הן הופכות עם השנים למיושנות ולא רלבנטיות לשוק.  
כיצד עושים זאת?

- משתתפים בכנסים ותערוכות טכנולוגיות
- יוצאים למסעות חקר, למשל לחברות אחרות או לשווקים אחרים (בסין כבר הייתם?)
- משקיעים במיזמים עתירי סיכון (כאלה שמציעים פריצות דרך, אך מגלמים בתוכם רמה גבוהה של סיכון וחוסר וודאות).
- נפגשים עם מספר גדול ככל האפשר של מתחרים, לקוחות, יזמים ושותפים
- מתבוננים לא רק על התחום הספציפי בו נמצאת החברה אלא גם על תחומים אחרים - אולי דווקא מהם ינבע הרעיון שימנף את יכולות החברה.
- משקיעים במודיעין טכנולוגי ועסקי
- עוקבים אחר מגמות מפציעות בשוק. אפשר להיעזר בעיתונים או באתרים המציפים מגמות עתידיות כגון [shapingtomorrow.com](http://shapingtomorrow.com)
- ובעיקר - מטפחים את הסקרנות של העובדים.

### Exploitation

ניצול של המוצרים והשירותים הקיימים של החברה. שיפור ערוצי המכירה שלהם, שיפור האריזה ולעתים גם שיפור של תכונות של מוצרים אלה, מציאת דרכים להוריד עלויות כדי להפוך את המוצרים לתחרותיים יותר או נגישים למשתמשים שעד כה ידם לא הייתה משגת לצרוך אותם.

## מסע הרעיון

שיטה שש-שלבית שפותחה במרכז הידע לחדשנות בטכניון, ונמצאת במרכזו של התקן/מדריך הישראלי החדש לחדשנות IS7000, שנכתב ופורסם בתחילת 2016 ע"י צוות בראשו עמדת. השיטה מובילה את הארגון באופן מובנה מהגדרת צרכים ועד למוצר/שירות מוטמע בשוק.



### [קישור לתקן/מדריך](#)

## קמפיין רעיונות

דרך יעילה להזמין רעיונות מעובדי החברה ומגורמים חיצוניים. כיצד זה עובד?

1. מנהל בכיר בארגון מזהה ומגדיר צורך משמעותי.
2. המנהל מזמין קבוצת אנשים לקחת חלק בחשיבה על פתרון. קבוצה זו יכולה לכלול את כל או חלק מאנשי הארגון, את הלקוחות, ספקים או כל קבוצה אחרת.
3. המוזמנים נכנסים לאתר אינטרנט ייעודי המאפשרת העלאת רעיונות, מתן משוב, דירוג, ועוד.
4. הרעיונות המדורגים כטובים ביותר עוברים עיבוד נוסף ע"י המציעים, ומוצגים לחברי הקבוצה לצורך מתן משוב ובחירת הרעיונות הסופיים.

העוצמה של קמפיין רעיונות הינה בתכליתיות שלו (ממוקד מטרה) ובקצב שלו - זהו תהליך מהיר שאורך מספר שבועות.

חשוב מאד שהמנהל שהעלה את האתגר ישריין מראש תקציב למימוש הרעיונות הזוכים. חשוב גם שהוא ייקח חלק פעיל בקמפיין, מידי פעם יעודד עובדים להצטרף למאמץ ועם השלמת הקמפיין יפרסם את תוצאותיו ויפעל למימוש הרעיונות הזוכים.

דוגמה לקמפיין גלובלי - OpenIdeo. מידי חודש-חודשיים עולה אתגר חדש, ומאות אנשים מסביב לעולם משתתפים בסיעור מוחות שמוביל בסופו של תהליך ליישום משמעותי של 2-3 הרעיונות החזקים ביותר.

[www.openideo.com](http://www.openideo.com)

## חשיבה שיטתית המצאתית

כיצד אנשים מגיעים לרעיון יצירתי, פורץ דרך, "מחוץ לקופסא" (או דווקא בתוך הקופסא - כלומר רעיון הלוקח בחשבון את האילוצים והמשאבים הקיימים)?  
דרך אחת להגיע לרעיונות כאלה היא לשכור עובדים יצירתיים במיוחד. זו דרך מעולה והכרחית. הדרך המשלימה היא להפעיל שיטות מובנות המובילות צוותי עובדים מצורך לאוסף גדול של רעיונות. להלן מספר שיטות:

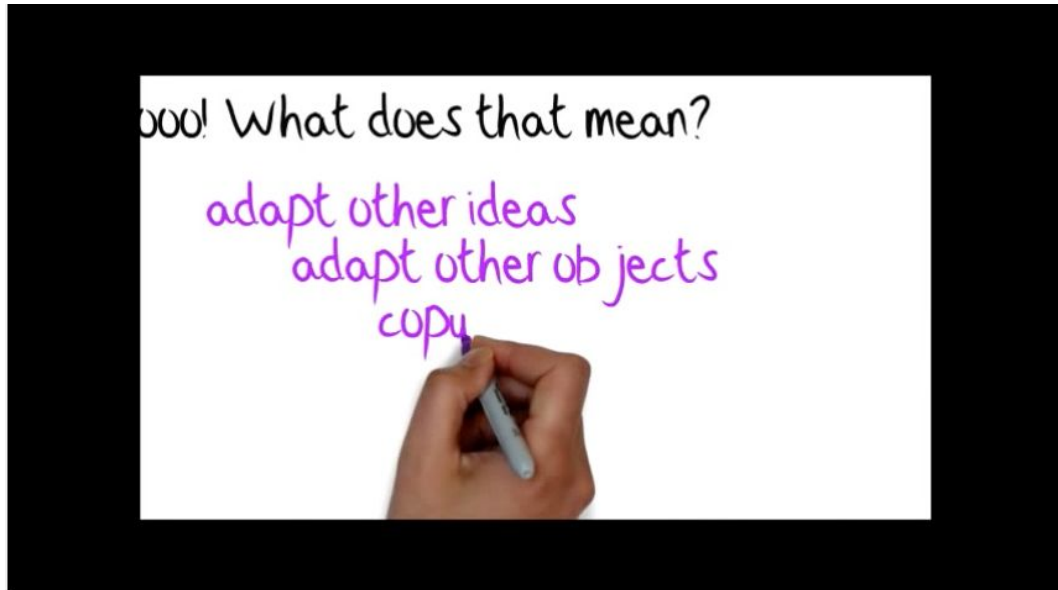
### Triz

שיטה לחשיבה המצאתית שפותחה ע"י מהנדס רוסי שחקר מיליוני פטנטים במטרה לגלות מה מתכונות החשיבה (patterns) העומדות מאחוריהם. הוא תרגם מתכונות אלה לכלי חשיבה מובנים. שיטה מורכבת יחסית ליישום וללמידה (נדרשות שנים כדי להפוך למאסטר בשיטה זו). נמצאת בשימוש נרחב בחברות הנדסיות - למשל במפעלי הייצור של אינטל בישראל.

## Scamper

שיטה פשוטה מאד (פישוט דרמטי של טריז) שמבוססת על יצירת רשימה של "מרכיבי המערכת" הפנימיים והחיצוניים, ולאחר מכן ביצוע מניפולציות על מרכיבים אלה, במטרה להגיע לפתרונות שאחרת לא היינו חושבים עליהם.

המניפולציות הם מסוג "החלף" רכיב אחד באחר, "הוסף" רכיב, "בטל" רכיב ועוד.  
[הנה סרטון קצרצר](#) המסביר את השיטה באמצעות ביצוע מניפולציות של סוכריות smarties



## Systematic Inventive Thinking

שיטה פשוטה לפיתוח רעיונות. דומה לscamper.

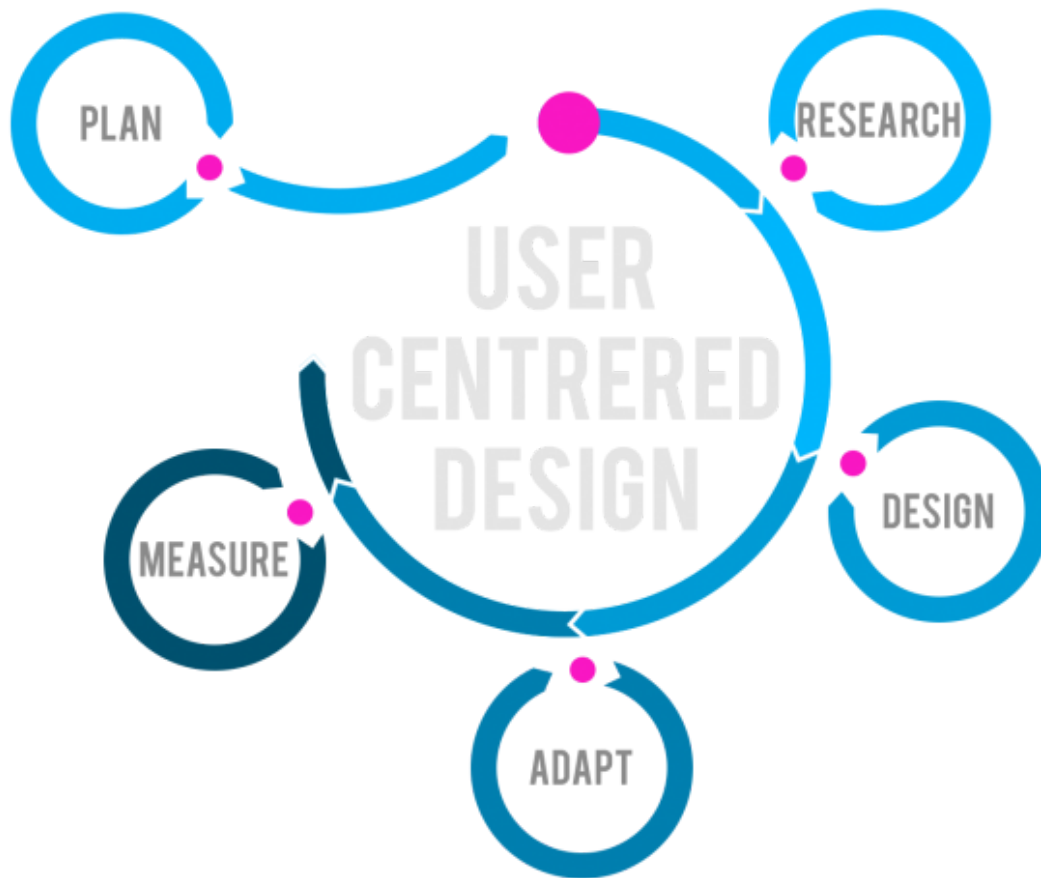
חברת SIT הישראלית הינה אחת המובילות בעולם בנושא זה. [הנה קישור לאתר שלהם.](#)

## עיצוב ממוקד משתמש User Center Design

אחת הדרכים המקובלות לפתח מוצר חדש היא לצאת מנקודת ההנחה שאנשי הארגון מבינים את הצורך של הלקוח. הם יוצאים מנקודת הנחה זו, מפתחים רעיון שיענה על צורך של לקוח (כפי שהם מבינים אותו), מלטשים את הרעיון, מתרגמים אותו למוצר עובד, מביאים אותו לשוק-...ונכשלים. בנקודה זו הם מגיעים שזה לא היה רעיון טוב "לשמור על הלקוח מחוץ ללופ".

בשיטת עיצוב ממוקד, לעומת זאת, במשתמש, עובדים באופן צמוד עם לקוחות או משתמשים כדי להבין מה הצורך, לסער מוחות על הפתרונות, לבחון במהירות רעיונות מוקדמים, לבחון אבי טיפוס, למדוד את התוצאות (השימושיות של המוצר) ולשפר בהתאם.

התהליך מוצג בקצרה בתרשים הבא:



[/https://bootstrapmaster.com/user-centered-design](https://bootstrapmaster.com/user-centered-design) מקור

## Lean Startup

גישה חדשה לפיתוח, המציעה תהליך מהיר ו"רזה" מבחינת המשאבים המושקעים בפיתוח - בוודאי בשלבי מוקדמים. השיטה דומה מאד לעיצוב מונחה משתמש.

בקיטור תמצאו את שלבי השיטה ועקרונותיה, מוסברים באופן בהיר:

<http://theleanstartup.com/principles>

## פיתוח אבי טיפוס מהירים (rapid prototyping)

הדרך הישנה: לפתח מוצר "מושלם" במשך תקופה ממושכת, לצאת איתו לשוק, ולגלות שהמוצר לא רלבנטי לצרכים, או שבינתיים הגיעו לשוק מוצרים לא פתוח טובים.

הדרך החדשה: יש רעיון? מפתחים "אב טיפוס מהיר" שלו בתוך ימים או שבועות, מראים אותו ללקוחות וגורמים אחרים, משפרים אותו בהתאם למשוב שלהם, מפתחים אב טיפוס חדש, וחוזר חלילה עד שהמוצר מוכן לשוק. כלומר, מחליפים סבב פיתוח אחד ממושך בסבבים קצרים, מהירים וזולים יחסית. "אב הטיפוס" יכול להיות מוצר עובד, הדגמה פיזית שאינה עובדת (למשל הדפסת מודל חדש של מחשב במדפסת תל מימד) או מוצר שעובד באופן חלקי ומינימלי - אך מספיק כדי לקבל משוב מהמשתמשים. בפרק הטכנולוגיות מפורטות מספר טכנולוגיות שיכולות לסייע לפיתוח אבי טיפוס מהירים.

## הצלילה העמוקה The Deep Dive

תהליך שפותח בחברת העיצוב התעשייתי IDEO. במידה רבה, השיטה דומה לתהליך "עיצוב מונחה משתמש". היא מבוססת על מחקר עמוק של הצרכים - לפני הקפיצה לפתרונות. גם בשיטה זו יש שימוש נרחב בקשר עם הלקוחות, ביצירת אבי טיפוס, במעגלי פיתוח קצרים ומהירים.

השיטה מתוארת בסרטון מעולה [The Deep Dive](http://deepdive01.businesscatalyst.com) בימים אלה יצא לאור מדריך מהיר לשיטה, בעברית, בהוצאת מרכז המו"פ של המכון לחינוך דמוקרטי ובעריכת:

<http://deepdive01.businesscatalyst.com>



## אסטרטגיית האוקיינוס הכחול

שיטה שפותחה ע"י צמד חוקרים שבדקו את הגורמים המבדילים בין עשרות חברות פורצות דרך (כאלה שהמציאו מוצרים/שירותים חדשניים במיוחד, ושגשו כלכלית בזכות חדשנות זו) לבין חברות "רגילות". תוצאות המחקר תורגמו לתהליך מובנה המאפשר לחברות לקפוץ **מאוקיינוס אדום** (המקום בו יש מתחרים רבים המתחרים על אותו מוצר, ולכן נאלצים להוריד מחירים עד כדי דימום - ראו את שוק הסולר הישראלי 2016, למשל) אל

**אוקיינוס כחול** (המקום בו לחברה יש יתרון תחרותי מובהק על מתחרותיה, באמצעות מוצר/שירות הרבה יותר טוב, מותאם ומושך ללקוחות. למעשה באוקיינוס כחול המתחרים אינם רלבנטיים. זה היה המצב למשל עם האיפון, בתחילת דרכו. לא היה שום מכשיר אחר שידע להציע את הערכים שהאיפון הציע למשתמשיו. עם הזמן, גם אוקיינוס כחול הופך לאדום (היום יש טלפונים רבים המציעים את כל שיש לאיפון להציע) ועל החברה לנסות להמציא את האוקיינוס הכחול הבא. כך עשתה אפל כשהציעה לשוק את האיפד.

השיטה כוללת את:

- "הקנבס (בד הציור) האסטרטגי" - דרך לנתח את האופן בו המוצר שלכם נבדל מהמוצרים של המתחרים
- "הפעולות האסטרטגיות" - מניפולציות על תכונות המוצר שלכם - למשל העצמה של תכונה, ביטול שלה כי אינה מוסיפה ערך ללקוחות, וכו'.

- " ששת הנתיבים" - שש טקטיקות בדוקות לעבור לאוקיינוס כחול. למשל להפוך מוצר פונקציונלי לרגשי ומוצר רגשי לפונקציונלי.
- תהליך הטמעה מובנה המתמודד עם הטמעת גישת האוקיינוס הכחול בארגונים. זהו תהליך לא טריוויאלי, כיוון שמנהלים רבים בארגון יעדיפו להיצמד אל המוכר, אל המוצרים הקיימים, ויחששו לקפוץ לאוקיינוס הכחול, טריטוריה לא ידועה.

## מקור מידע

מומלץ מאד לקרוא את הספר "אסטרטגיית האוקיינוס הכחול" (בעברית, הוצאת מטר).

## צוות חדשנות

ארגונים מקימים צוותי חדשנות - קבוצות עובדים שלוקחים על עצמם לקדם חדשנות בתחום עיסוקם. בדרך כלל צוות חדשנות נפגש בדרך כלל פעם בשבוע, מאתר אתגרים והזדמנויות ומפתח ביחד פתרונות חדשניים. לעתים צוות החדשנות מכונה "צוות שיפור מתמיד".

## קרבן יזמות פנימית

שיטה זו ממוקדת בדרך כלל ביזם הבודד או בקבוצה של יזמים בעלי רעיון למוצר/שירות/מודל עסקי/ שיטה חדשה. החברה מקימה קרבן פנימית המציעה ליזמים כאלה מענק המאפשר להם לפתח את הרעיון ואף לנסותו. מיזמים שממונו בדרך זו והיישום הראשוני שלהם הצליח - יזכו לעבור לשלב החדשות, בו הם יפותחו באופן מלא, בשיתוף היזם המקורי, כמובן. המענק בדרך כלל אינו גבוה - אך מספיק לממן הוצאות חיצוניות (למשל פיתוח אפליקציה, בדיקת פטנטים, בניית אב טיפוס ועוד).

## סקרי שוק

מה השוק רוצה? למה המשתמשים מתאווים (גם אם הם לא יודעים שהם מתאווים לו)? יש מגוון שיטות לביצוע סקרי שוק. זהו כלי ותיק ולעיתים אף מיושן ויש לקחת את ממצאיו בערבון מוגבל - כיוון שהוא יכול לכונן את החברה לבצע בדיוק את הרעיונות הרגילים שה"משתמשים הרגילים" חושבים עליהם - והסתיר את האפשרויות המעניינות יותר. גישות חדשות לסקרי שוק משתמשות ברשתות החברתיות - ניתוח חכם של הכמות העצומה של התכנים ברשתות אלה יכול להניב תובנות מעניינות מאד על הרצונות של הלקוחות. לצורך ניתוח כזה, נעשה שימוש בשיטות big data שתוארו בפרק "טכנולוגיות".

## שיטות לניהול הקניין הרוחני

יזמות וחדשנות כרוכות לעיתים קרובות בהמצאת רעיון טכנולוגי חדש, בפיתוח קוד חדש, בהמצאת מודל עסקי חדש וכו'.

החברה לא פועלת בחלל הריק, ועליה לוודא ש:

היא אינה מפירה זכויות יוצרים של חברה אחרת (דבר שיחשוף אותה לתביעה משפטית) במקרים המתאימים, היא מגנה על הקניין הרוחני שיצרה, כדי למנוע ממתחרים לחקות בקלות את ההמצאה או כדי להעלות את ערך השוק של ההמצאה, לקראת גיוס משקיעים.

יש מספר כלים לניהול קניין רוחני. למשל:

- פטנטים
- סימני מסחר (כגון לוגו או שם חברה)
- עיצוב (למשל, העיצוב של טלפון גלקסי S6)
- הסכמי סודיות
- זכויות יוצרים copyrights
- ועוד.

הטיפול בקניין הרוחני הינו חלק הכרחי בתהליך היזמות והחדשנות. לדוגמה, בשלב מוקדם יחסית היזם הפנים ארגוני יבדוק האם הרעיון שלו כבר נרשם כפטנט ע"י חברה אחרת. אם זה המצב, יש לקחת זאת בחשבון, לדוגמה לפתח רעיון שונה, או לרכוש את זכות השימוש מבעל הפטנט. הגנה על קניין רוחני יכולה גם לחסום חדשנות - כיוון שהיא חוסמת את היזם משימוש בידע שכבר פותח בעולם.

בשנים האחרונות חל שינוי בהתייחסות לנושא הקניין רוחני, ויש חברות מובילות שמשחררות לעולם את סל הפטנטים שלהם בחינם, כדי לעודד חדשנות בתחום מסויים, גם ע"י המתחרים (לדוגמא, טויוטא השקיעה במהלך השנים מיליוני דולרים בבניית סל פטנטים בנושא מנוע המימן, ובחודשים האחרונים החליטה להעמיד הסל כולו לשימוש כל חברה החפצה בכך, ללא תמורה.

גם בנושא זכויות יוצרים יש נטיה לטפח תרבות של "קוד פתוח" - המאפשרת לקהל מפתחים עצום לתרום לפיתוח מוצר מסויים, ולהעמיד את המוצר לשימוש ללא תמורה ע"י כל המעוניין. כך פותחו כמו מפלטפורמות התוכנה, כגון יוניקס.

# טכנולוגיה

כיצד טכנולוגיות יכולות לסייע ליזמות וחדשנות? כיצד הן יכולות לאפשר תהליכי יזמות רחבים, מהירים ואפקטיביים יותר?  
להלן מספר דוגמהות:

## טכנולוגיות לאבי טיפוס מהירים

בפרק "תהליכים" אחד הסעיפים עוסק בתהליך פיתוח אבי טיפוס מהירים, כדרך לבדוק במהירות רעיונות. קיימות מספר טכנולוגיות המאפשרות זאת:

- **מדפסות תלת מימד**, לצורך הדפסה מהירה של דגמי מוצרים פיזיים.
- **תוכנות לפיתוח מהיר של אפליקציות**, לצורך ניסוי מהיר מאד (שעות) של רעיונות לאפליקציות ולמודלים עסקיים ושיווקיים חדשים.
- **סימולטורים** מסוגים נוספים

## תכנות לסיעור מוחות וניהול רעיונות

תוכנות ייעודיות לסיעור מוחות מאפשרות להעלות צורך ולהפיצו לקהל יעד רחב (שיכול להיות אנשי הארגון, לקוחות, וכו'). ניתן בקלות ובנוחות להעלות רעיונות, להגיב על רעיונות של עמיתים, להצביע על הרעיונות "המבטיחים" ביותר בהתאם לקריטריונים שונים, לשלב רעיונות ועוד.

דוגמה:

[ideascale.com](http://ideascale.com)

## דיבקיות POST IT

טכנולוגיה עתיקה משנות השישים שהומצאה בחברת 3M. למעשה תהליך ההמצאה הפך לסיפור קלאסי בעולם החדשנות - טעות (דבק חלש מידי) שהביאה לרעיון להמציא פתקים בעלי פס דבק שאפשר הדבקה והזזה מהירה שלהם  
נמצאות בשימוש נרחב ביותר גם היום, ב-2016, בסיעורי מוחות בארגונים עסקיים רבים.

## BIG Data

טכנולוגיות מידע המאפשרות לנתח כמויות נתונים ענקיות הרלבנטיות לארגון, כדי להפיק מהם "בינה עסקית", כלומר תובנות על האופן בו פועל הארגון, התנהגות לקוחותיו, מאפייני הרכישה והצריכה של מוצרי הארגון ועוד. תובנות אלה יכולות להביא לרעיונות לחדשנות.

## מימון המון

טכנולוגיות המאפשרות ליזמים לפנות לקהל הרחב ולגייס במהירות יחסית מימון לצורך מימוש המיזמים שלהם. שיטה זו מאפשרת לקצר מאד את המעבר מרעיון למוצר עובד, למעשה מאפשרת לממש רעיונות רבים שאחרת לא ניתן היה לממשם מחוסר מימון עצמי וחוסר התאמה להעדפות של משקיעים.

דוגמה:



בלוג  
הדסטארט



לכל הפרויקטים  
בהדסטארט



צור  
פרויקט



מה זה  
הדסטארט?



## בחירת הצוות

**טסים להופיע בג'מייקה**  
שושה אונימה  
מפיקי פסטיבל גדול בג'מייקה stepping high festival שמעו לאחרונה את השירים שלי והזמינו אותנו להופיע אצלם בפסטיבל שיתקיים ב-5.6.3.16

סכום לגיוס: 10,000 ₪

52 תומכים	6 ימים שנותרו	52% מומן
--------------	------------------	-------------



## עומדים להסתיים



מלאך באדום



"מחכה למים"



הרלינג - אלבום הבכורה



ספר שירים

## טכנולוגיות כפלטפורמות לחדשנות

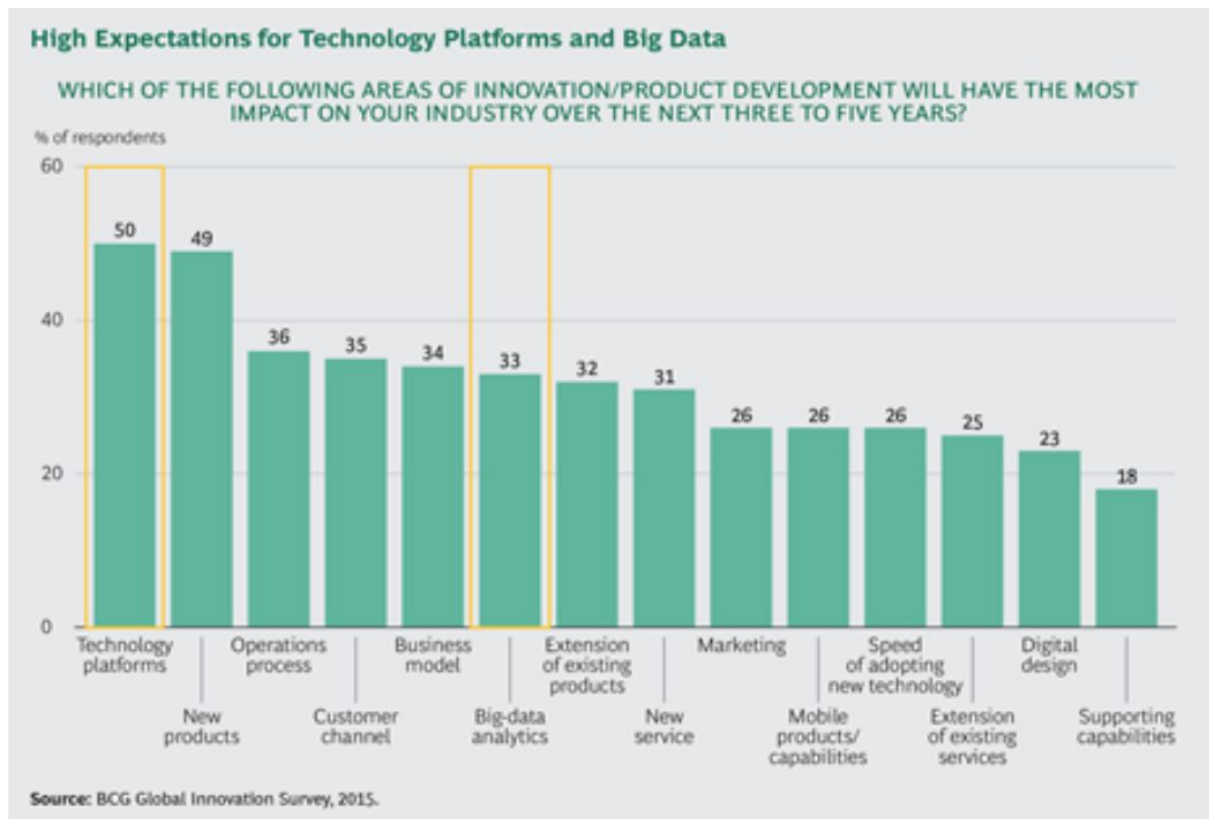
טכנולוגיות מתקדמות מאפשרות ליזמים לפתח פתרונות חדשים לאתגרים של משתמשי הקצה, ואף להגדיר צרכים נוספים.

דוגמה טובה היא טכנולוגיית Internet of Things, באמצעותה ניתן לכלול ברשת מידע ותקשורת כל "דבר" - רמזור, פח אשמה, מקום חניה, מדף בחנות, מראה, מכונת ועוד.

דוגמה אחרת היא מערכת ההפעלה אנדרואיד.

טכנולוגיה כזאת, ובמיוחד כשהיא מגיעה לרמת בשלות גבוהה (כלומר, אמינות גבוהה, נוחות שימוש, גמישות בשילוב במערכות שונות, פתיחות, סטנדרטיות ומחיר סביר) מאפשרת ליזמים להפעיל את דמיונם ולמצוא לה שימושים חדשים שיפתרו בעיות קיימות ואף יגדירו קטגוריות מוצר ושירותים חדשות.

הנה גרף ממחקר של BCG בנושא:



המאמר השלם כאן:

[Enabling Technology-Enabled Innovation](#)

# ארגון

מטרת הארגון היא לאפשר לאנשיו לעשות עבודה מעולה לעיתים בנושא החדשנות, המבנה הארגוני הרגיל לא מסייע להם לעשות זאת, אלא להפך - מעכב את העובדים בכלל ואת המבריקים שבהם בפרט, מליזום בהצלחה מוצרים ושירותים חדשים. אילו מבנים ומנגנונים ארגוניים יכולים לסייע לארגון לטפח חדשנות ויזמות?

## קומנדו חדשנות

הארגון מקים בתוכו קבוצה שתטפל במיזם חדשנות מסויים או באתגר חדשנות רחב. הקבוצה פועלת כקומנדו - כלומר זריזה, "אכזרית", ובעיקר - פחות כפופה לכללים ולנהלים של הארגון, שיכולים להאט את פעילותה.

## Spin-off

ארגונים יכולים להוציא את מיזם החדשנות מהארגון ולהקים לטובתו חברה בת או חברה חיצונית - כדי שזו תוכל לקדם את המיזם במהירות, ביעילות, ומבלי להיות כפופה לנהלים איטיים, פוליטיקות ארגוניות ועוד קשיים שביצוע המיזם מבפנים עשוי לעורר. יש לפתרון זה יתרונות נוספים - לדוגמה, הוא מאפשר לצרף שותפים אסטרטגיים למיזם, כדי לקצר את זמן הגעת המוצר החדש לשוק, להרחיב את בסיס הלקוחות, לשלב טכנולוגיות חדישות, ועוד.

לעתים את spin off יאיישו אנשי המיזם המקורי מהארגון הגדול - זה הרי חלק מהתרגום ליזמים פנים ארגוניים - היכולת לקחת חלק במימוש בפועל של הרעיון שלהם.

## **מאיץ יזמות Accelerator**

הקמה של מאיץ יזמות פנים בארגון - המאפשר לעובדים לקדם במהירות את הרעיונות שלהם. מאיץ (בניגוד לחממה שתוצג בסעיף הבא) מארח מיזמים בשלב מוקדם מאד, מיועד לתקופה קצרה - חודשיים שלושה - ומשקיע סכומים קטנים יחסית בכל מיזם. מאיץ חדשנות ארגוניים פתוחים לעיתים קרובות גם לאנשי החברה וגם ליזמים חיצוניים.

## **חממת חדשנות ארגונית Incubator**

דומה למאיץ, אך מיועדת למיזמים בשלים יותר, משקיעה סכומי כסף גדולים יותר בכל מיזם, ומיועדת לתהליך פיתוח שאורך כשנה ולפעמים אף יותר.

## **מרכז עתיד Future Center**

ארגונים רבים, בעיקר באירופה וביפן, הקימו מקומות מיוחדים המוקדשים לטיפול פרואקטיבי בעתיד. חלקם נמצאים בתחום העסקי (למשל מרכז העתיד של FujiXerox) וחלקם בתחום הציבורי (למשל מרכז העתיד של משרד התחבורה ההולנדי).

המטרה הינה לאפשר לאנשים מהארגון ומחוצה לו לעבוד בסביבה פיזית, וירטואלית, מתודולוגית ואף קוגניטיבית המאפשרת לבצע חשיבת עומק על העתיד ועל המשמעויות שלו (איומים והזדמנויות). בהמשך לחשיבת העתיד, משתתפי התהליכים במרכז העתיד יוצרים "תמונות" של העתיד הרצוי, ולאחר מכן מתרגמים אותה לפתרונות מעשיים שניתן ליישם "מחר בבוקר" או לפחות בתוך זמן סביר. מידע על מרכזי עתיד באתר של ארגון מרכזי העתיד הבינלאומי (כותב מדריך זה הינו אחד ממובילי האיגוד):

<http://www.futurecenteralliance.com/#!/home/mainPage>



## Welcome to the future!

Future Centers are powerful platforms for collaborative innovation that help users to transform reality. FCA is an exciting and diverse alliance of pioneering people and organizations that believe that "the best way to understand the future is to help create it". You are welcome to explore with us the art and practice of shaping the future.

## What are Future Centers

Future Centers are facilitated thinking, working and meeting places. They act as platforms for collaborative innovation. Here, people and organizations >

address complex social, economic, ecological, urban and political challenges

prototype new services, products, solutions and ways of working

generate profound and sustainable impact

and help co-create the future



## מנהל חדשנות Chief Innovation Officer

ארגונים רבים ממנים מנהל חדשנות ראשי, שתפקידו לוודא שחדשנות (אפקטיבית) מתרחשת בארגון. מה הגדרת התפקיד המדוייקת של מנהל החדשנות הראשי? כל מנהל מגדיר זאת באופן שונה, במידה רבה בהתאם לחזון החדשנות של החברה, לחזון האישי שלו ולתכונותיו וכישוריו. ראו כתבה על 6 מנהלי חדשנות ארגוניים

[מנהל חדשנות בארגון - מה זה אומר ומה תפקידו?](#)

## צוות חדשנות

ראו פירוט בפרק "תהליכים"

## אסטרטגיית חדשנות ותוכנית חדשנות

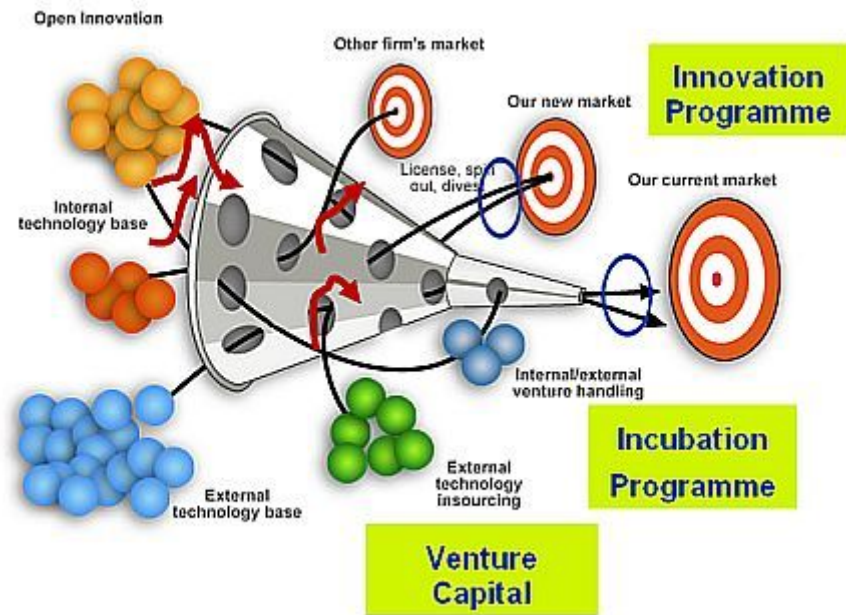
חדשנות יכולה להתרחש גם דה-פאקטו, כתוצאה מרעיון מוצלח של עובד. ארגונים חדשניים באמת יוצרים את התנאים שיגרמו לכך שיווצרו הרבה מאד רעיונות מוצלחים, ושהטובים שבהם יהפכו למיזמים ובסופו של דבר להכנסות, רוחיות וצמיחה.

כדי שתתרחש חדשנות שיטתית חשוב לנהל אותה - ולכן ארגונים מגדירים אסטרטגיית חדשנות, מפתחים ומיישמים תוכניות עבודה פרטניות לקידום החדשנות.

תוכנית עבודה ללא תקציב לא תניב פירות. לכן ארגונים מקצים משאבים ניכרים - כספיים ישירים כמו גם משאבים פחות מדידים כגון תשומת לב ההנהלה - כדי לטפח חדשנות.

## חדשנות פתוחה Open Innovation

הנושא ה"חם" ביותר בעולם החדשנות. ארגונים הבינו שהחוכמה והיצירתיות לא נמצאת רק בתוך הבית, כלומר בתוך גבולות הארגון. חדשנות פתוחה מאפשר לארגון להינות מהיזמות, היצירתיות והמומחיות של גורמים חיצוניים, למשל לקוחות, מומחים חיצוניים, יזמים וכו'. אפשר לדמות את הגבול של הארגון לממברנה - ובמקום גבול קשוח, בחברה מודרנית הממברנה תהיה מחוררת ותאפשר כניסת ידע ורעיונות ומבחוץ, כמו גם יציאת רעיונות מתוך החברה למימוש בארגונים אחרים (כמובן באופן שיטתי ורווחי לחברה).



[מקור וכתבה קצרה](#)

## ארגונים שטוחים ופחות היררכיה

נושא זה טופל בפרק "תרבות