

# חדש, חדיש ומחודש

ארי מנור, ZOOZ: "המוטיב החשוב ביצירת חדשנות בארגון - עקביות ושיטתיות" ♦ מנור מנה בדבריו שתי סיבות ליצירת חדשנות בארגון: יצירת ערך מוסף והובלת שוק, והצורך בהתייעלות והוזלת עלויות ♦ לדבריו, "חדשנות טכנולוגית צריכה להתאים לאסטרטגיה, אם ביצירת ערך מוסף ואם במתן מוצר בינוני אך במחיר נמוך"

## יוסי הטוני

ערך מוסף, דוגמת אינטל, שמספקת מעבד ארבע ליבות מהיר שאינו מתחמם, ואם במתן מוצר בינוני אך במחיר נמוך, כפי שעשתה בעבר קומפאק, הוסיף. לדבריו, קיימת דרך שיטתית לניהול החדשנות, והיא כרוכה בטיפול בכמה רמות: תשתית אסטרטגית, תשתית ארגונית, פיתוח רעיונות, סינון רעיונות, פתרון בעיות ומיסחור. "ברמת התשתית האסטרטגית", אמר מנור, "יש לבחון כמה שאלות: רמת החדשנות - חדש לעולם, לישראל או לארגון; אופי החדשנות - התפתחותית או מהפכנית; ומי יחדש - כלל הארגון, סירת נבחרת או שילוב ביניהם". יעדי החדשנות, ציין, הם הגעה מהירה לשוק, החזר השקעה מהיר עם צפי הכנסות, אחוז ההכנסות מהחידושים וכמות הפטנטים הנרשמים בשנה.

מנור הדגים כמה כלים להעלאת רעיונות חדשניים, בהם SCAMPER ("החלף, שלב, התאם, שנה, מצא שימוש חדש, בטל, סדר מחדש"). הוא תיאר את עקרון העולם הסגור שלפיו יעיל וישים יותר לחפש רעיונות לחידושים מפתיעים "מתחת לאף". מנור פירט שישה כלי חשיבה ייעודיים ותיאר כיצד לנהל בנק רעיונות. הוא סיכם באומרו, כי "על מנת לקדם חדשנות שיטתית, יש להגדיר מדיניות ברורה לחדשנות; ליצור מחויבות ארגונית ברמת המנכ"ל בשילוב הקצאת תקציבים; להשתמש בעולם הסגור ובכלי חשיבה; להרחיב ולחזק את הקניין הרוחני בעזרת כלים ממוחשבים; לנהל בנק רעיונות מסודר ואחיד; ולקדם חדשנות משבשת על ידי צוות ייעודי".

**אדיר רון**, מנהל פתרונות מגזרי הפיננסים והבריאות במיקרוסופט ישראל, תיאר את הדור הבא של הפתרונות הארגוניים של החברה. "יש לנו פתרונות לתהליכים פנים ארגוניים, שמשפרים את היעילות וחוסכים בעלויות תפעוליות". בנוסף, הוא הציג פתרונות בערוצים שונים מול לקוחות,

בשילוב העולם הנייד והרשתות החברתיות. **אלון שורץ**, מנהל תחום טכנולוגיות אינטרנט, מובייל ומדיה חברתית באגף טכנולוגיות המידע של Yes, תיאר כיצד להימנע מחיסול החדשנות בארגון. לדבריו, "מתודות וכלים לקידום ולניהול של תהליכי חדשנות מהווים מרכיב חשוב בתהליכי החדשנות, אך הם לא יסייעו לקדם אותה. העבודה היומיומית בארגון תובענית ודורשת עמידה ביעדים ובמטרות. היא נמדדת במדויק ואינה מותירה לרוב מקום לפיתוח החדשנות". הוא ציין, כי "שילוב של תהליכי החדשנות בתהליכי העבודה הקיימים ומידתם באמצעים סטנדרטיים יביא כמעט בהכרח לחיסול ניצני החדשנות בארגון".

"בעת יצירת חדשנות בארגון יש לשים לב שזו תיעשה באופן עקבי ושיטתי", כך אמר **ארי מנור**, מנכ"ל ZOOZ.

מנור, המשמש כיועץ שיווק, דיבר במסגרת מפגש פורום IT & Architects של אנשים ומחשבים, שנערך במלון ליאונרדו רמת החיל. לדבריו, קיימות שתי סיבות ליצירת חדשנות בארגון. האחת היא יצירת ערך מוסף והובלת שוק. "זה ייעשה על ידי פיתוח ויישום טכנולוגיות חדשניות, או על ידי יצירת קניין רוחני והעלאת שווי החברה", אמר. הסיבה השנייה היא "הצורך בהתייעלות והוזלת עלויות, על ידי יצירת מחיר תחרותי ו/או הגדלת רווחיות, או יצירת חדשנות הפוכה". כדוגמה לחדשנות שכזו נתן מנור את ג'נרל אלקטריק, שמייצרת סורקים. "אנשי ג'נרל אלקטריק אמרו למנהל המכירות שלהם בהודו למכור את הסורק, שגודלו כחדר. ההודי השיב שממילא בכל המדינה יש



רק שישה בתי חולים שעשויים להיות קונים פוטנציאליים, וגם אז תהיה בעיית תחבורה לחולים להגיע לבתי החולים. הוא ביקש ממטה החברה לפתח סורק קטן ונייד, ולמרבית ההפתעה - במטה הקשיבו לו וכך עשו". בהמשך הסביר מנור את מודל "החיוך" של מייקל פורטר, שלפיו חברות רווחיות בכל ענף מציעות מחיר נמוך, שפונה למסות של קונים, או מציעות מוצר יוקרתי בעל ערך מוסף, דוגמת מרצדס. "רוב החברות 'תקועות' באמצע החיוך - הן לא ייחודיות, לא זולות, נותנות קצת יותר ולא מעלות מחיר, וכך נשחקת רווחיותן", ציין. "חדשנות טכנולוגית צריכה להתאים לאסטרטגיה, אם ביצירת