

חדשנות בפח הזבל?

פרופ' גדי אריאב, אונ' ת"א: "מנמ"ר יכול למצוא חדשנות בפח הזבל - חשוב להתאים לה ערך עסקי" * "פתרונות ללא בעיות, בעיות ללא פתרונות ואנשים בעלי יכולות וסמכות החלטה לגביהם - כששלושת אלו נדבקים במקריות לא ברורה, נוצרת חדשנות" אמר פרופ' אריאב, מהפקולטה לניהול באוניברסיטה

יוסי הטוני < צילום קובי קנטור

בה יכולת ליצור ערך עסקי אינה מעניינת". הוא הציג כמה תיאוריות ניהוליות ועסקיות נוספות, דוגמת "מודל המשפך", ו"מודל התיזמור", על מנת לתאר את הדרכים העקלקלות שעובר מוצר חדשני עד שהוא הופך להיות, או לא, מוצר בעל ערך עסקי.

"בסופו של דבר", אמר, "אנו רואים כי קיים פער בין תהליכים לגילויי חדשנות, שהם עתירי מיתוסים - ובין המציאות". הוא ציין כמה מיתוסים

שכאלה, ביניהם המצאת חוק הנפח על ידי ארכימדס באמבטיה, המצאת הרנטגן, ה"עובדה" כי שוקולד שנמס בכיסיהם של מדענים הביא לגילוי המיקרוגל, ועוד.

פרופ' אריאב הפריך ארבעה מיתוסים תהליכיים הקשורים לחדשנות: "אנו מבינים את ההיסטוריה של חדשנות, אנו יודעים לספר עם התחלה, אמצע וסוף. זה לא נכון - איננו יכולים לעשות זאת כי יש הרבה מקריות; יש שיטתיות בחדשנות. יש שיטה, רעיון נכנס ויצא - זה לא נכון; גם המיתוס לפיו המנהלים יודעים מה לעשות עם הרעיון, אינו אמת; בעיות הן מאוד על פני השטח ואילו פתרונות זה דבר קשה".

לדברי פרופ' אריאב, "התזמון הוא הכל בהקשר של חדשנות. החיבור בין פתרון בלי בעיה לבעיה בלי פתרון הוא הנותן את פריצת הדרך המיוחלת".

מה שמסביר את מה שקורה בפח הזבל, סיכם פרופ' אריאב, "הוא רמות האנרגיה בארגון, הפיזור שלו והתנועה בתוך הפח. השאלה היא איך מנהלים את פח האשפה באופן אפקטיבי על מנת לייצר חדשנות, איך מתרגמים זאת לרמה בינלאומית. בישראל יש חלק מהתנאים ליצירת אותה חדשנות

בפח הזבל, כיוון שהמדינה מלאה באנרגיה, יש בה חלוקה מפורזת, יש בה סביבה מאד לא היררכית, וכך מתקבלת הרבה תנועה בפח האשפה, אשר יוצרת רעיונות. את אלה נידרש לנהל על מנת שבסוף יתקבל מוצר חדשני ובעל ערך עסקי".

להתמקד בארגוני ביניים

"40% מהייקף העסקים של סאפ מגיעים מארגוני ביניים שמחזור המכירות שלהם מגיע עד 500 מיליון אירו בשנה. בהם אנו מתמקדים ונמשיך להתמקד", כך אמר **רמי מנחם**, מנהל שותפים עסקיים בסאפ ישראל. הוא ציין כי החברה בחרה להתמקד בארגונים אלה "מאחר שאנחנו מבינים את הערך העסקי שלהם ומבינים שיש לנו את היכולת לספק להם אותו".

הוא ציין, כי "יש לסאפ כיום מערכות ליבה לארגונים אלה עם התמחות

חדשנות זה לא מה שחושבים. היא נוצרת בפח הזבל, אליו זורקים פתרונות ללא בעיות ובעיות ללא פתרונות. מה שחשוב זה התיזמון, עם היכולת להצמיד לחדשנות ערך עסקי עבור הארגונים", כך אמר פרופ' **גדי אריאב**, מהפקולטה לניהול על שם רקאנטי באוניברסיטת תל אביב.

פרופ' אריאב היה דובר המפתח באירוע פורום C3 ME של אנשים

ומחשבים, שהיה זה מפגשו השני. במסגרתו נחשפו מנמ"רים בכירים לפתרונות החדשים מבית סאפ לארגוני ה-ME וליכולות האינטגרציה של נס למערכות אלה. האירוע התקיים באולם האירועים סטוקו במגרשי הטניס בהדר יוסף בתל אביב, והנחה אותו פלי הנמר, יזם ומנהיג אנשים ומחשבים.

פרופ' אריאב דיבר בפני המשתתפים על אימוץ מערכות ליבה וחדשנות טכנולוגית בארגונים. הוא הציג בפניהם את מודל פח הזבל, שפורסם בכתב עת מדעי-ניהולי בשנות ה-70 של המאה הקודמת, וסיפר כי "נתקלתי בו במהלך לימודי הדוקטורט שלי. היה במאמר, שחיבר אותו מייקל כהן, משהו מרתק". פרופ' אריאב הציג את המודל, הכולל, לדבריו, "שלושה מרכיבים הנמצאים כולם בפח הזבל שאליו הושלכו: פתרונות ללא בעיות, בעיות ללא פתרונות, ואנשים בעלי יכולות וסמכות החלטה לגביהם. או אולי, מסתובבים שלוש הגורמים הללו, כשהם נדבקים במקריות לא ברורה - נוצרת החדשנות. אחת ההוכחות לכוחו של המודל היא, שההסבר שלו פשוט וקל לדבר עליו".

לדברי פרופ' אריאב, "העניין במודל נמשך, בין היתר סביב נושא כינויה של ישראל

כאומת סטארט-אפ. לא מעט משלחות מסין מגיעות ארצה ושומעות איך עושים חדשנות - ואז הן מעתיקות אותה. יש הבדל בין להיות חדשן וללמוד או ללמד חדשנות. חדשנות שונה ממה שמקובל לחשוב עליה. המודל מנסה להתמודד, להבין ולהסביר כיצד חדשנות מתרחשת".

פרופ' אריאב התייחס לכמה קלישאות הקשורות בחדשנות, חלקן בעלות אחיזה במציאות וחלקן לא: היות המוצר החדשני מבוסס לקוחות, העובדה שהחדשנות לא התרחשה בפנים הארגון, אלא בחוץ - בתפר שבין הארגון עם סביבתו, היות המוצר החדשני מורכב, שנעשה על בסיס פיתוח אגילי, היותו גלובלי ומבוסס רשת - וכמה קלישאות נוספות.

החדשנות נוצרת כאשר יש המצאה ויש ערך

"בגדול", אמר פרופ' אריאב, "כאשר מדברים על חדשנות, יש להתייחס לשני דברים: החדשנות נוצרת כאשר יש המצאה ויש ערך. המצאה שאין



פרופ' גדי אריאב



רמי מנחם