

תכנית להכשרת מנהלים לחדשנות

ענפי מסחר ושירותים

23/03/2025

מפגש 1

תהליך החדשנות
ותפקיד ההנהלה
בקידום החדשנות

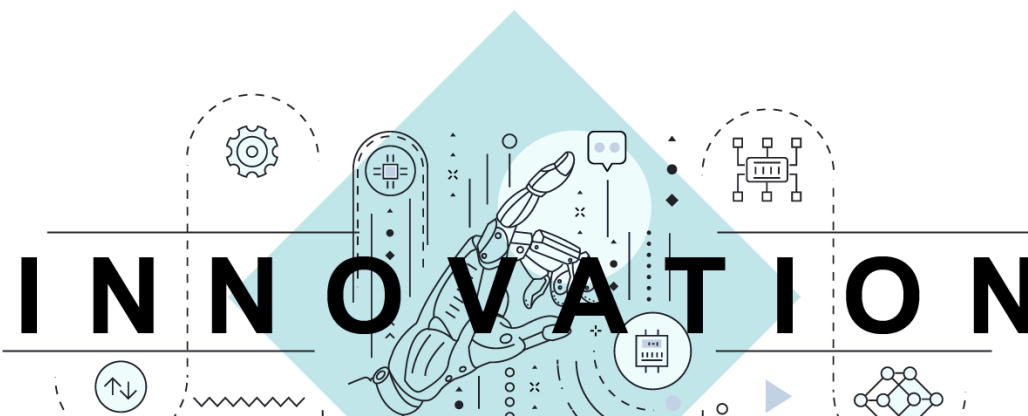
מרצה:

פרופ' מרים ארז

merez@technion.ac.il

ראש מרכז הידע לחדשנות

ס. דיקן לתכנית ה MBA



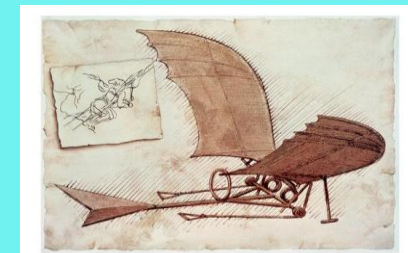
למה חדשנות?

ניהול בסביבה משתנה
דורש חדשנות

אז מה זו חדשנות?

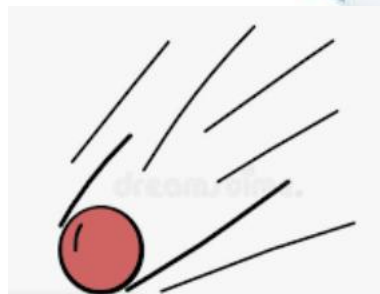
הפיכת רעיון למוצר, לתהליך, לשרות, שמביא ערך

המצאה: המשגה וביטוי של הרעיון כמוצר או תהליך



ליאונרדו דה וינצ'י

היום



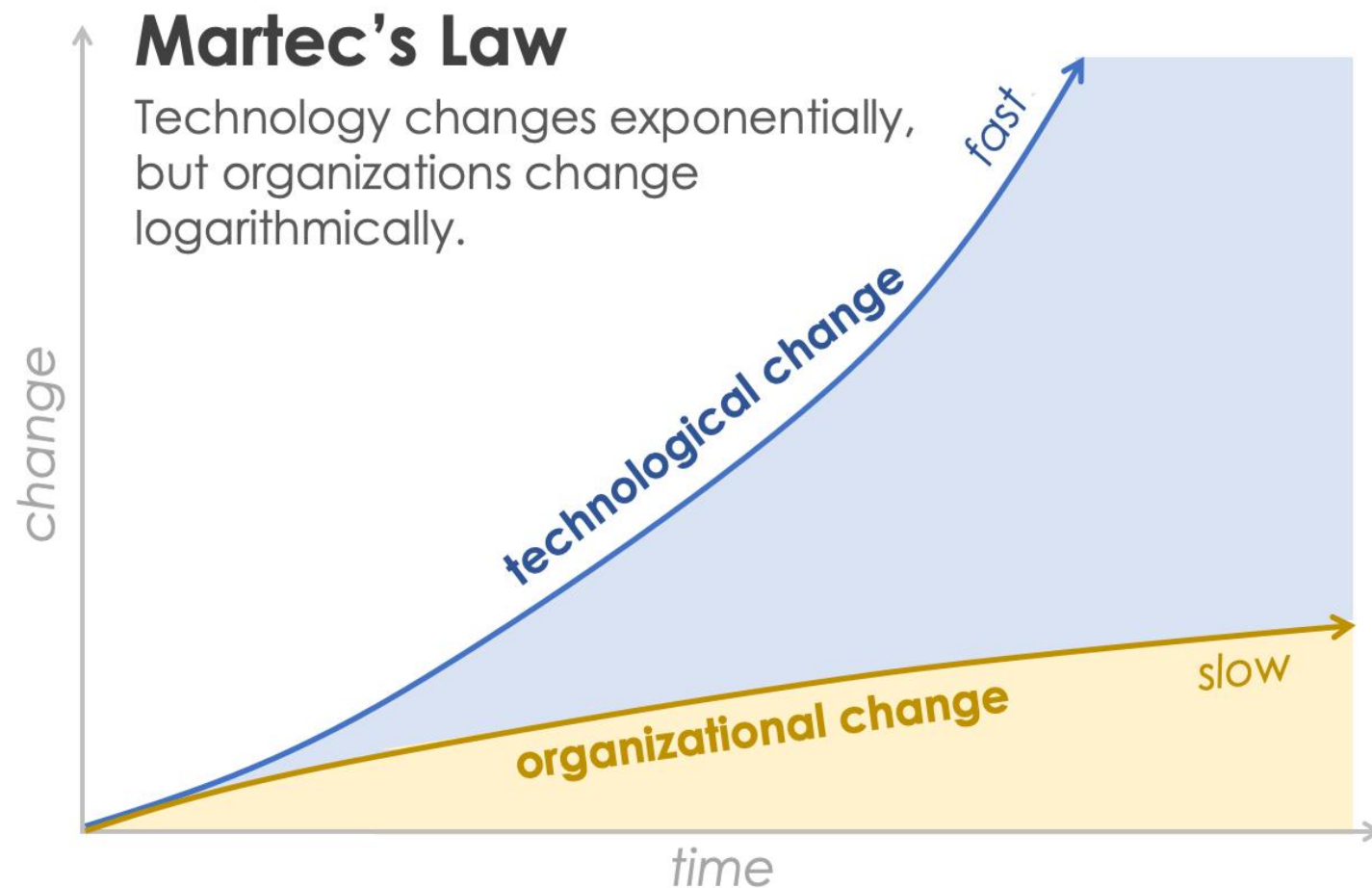
ארגון שלא
משתנה
מפסיק
להתקיים

כיום - סביבה דינמית

- ✓ טכנולוגיה מתקדמת
- ✓ רשתות חברתיות
- ✓ שנוי צורכי לקוח
- ✓ חשיפה לעולם הגלובלי
- ✓ שינוי הכשרה
- ✓ קיימות
- ✓ גידול אוכלוסיית העולם
- ✓ משברים גיאו-פוליטיים

למה חדשנות ?

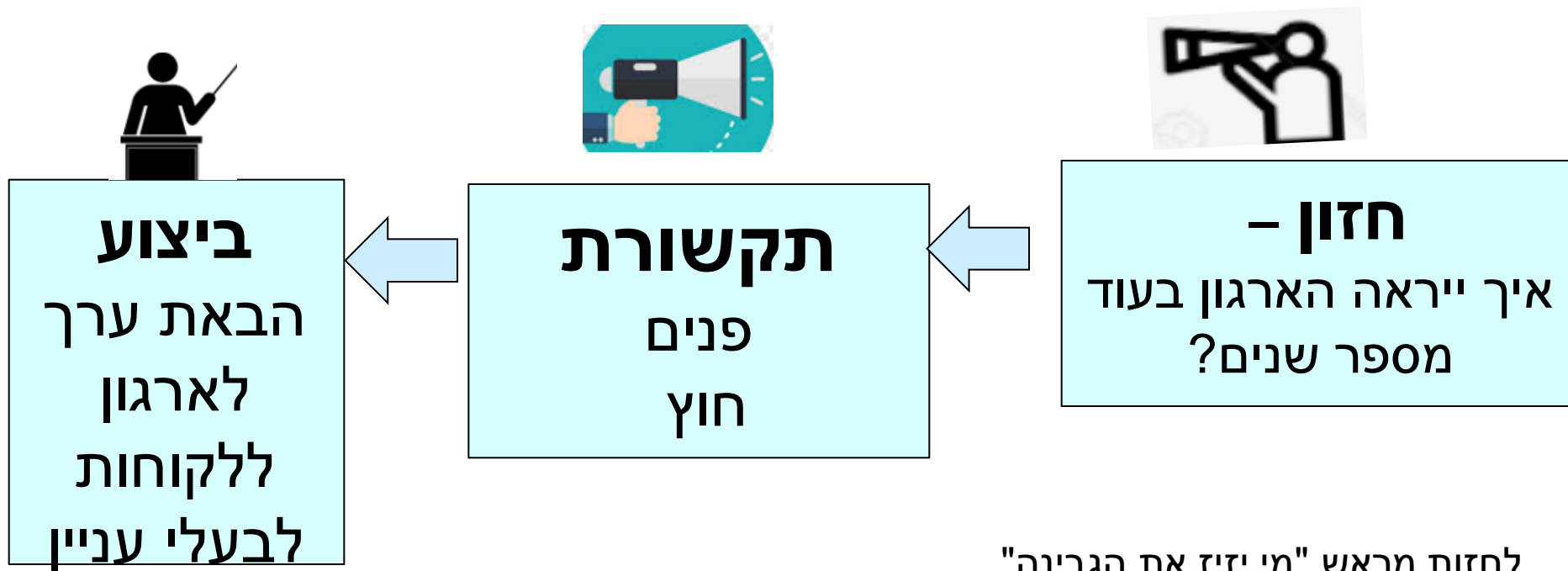




שנוי מתרחש בסביבה
הטכנולוגית

שנויים טכנולוגיים
אקספוננציאליים
שנויים ארגוניים לוגריתמיים
<https://martecgroup.com/insights/>

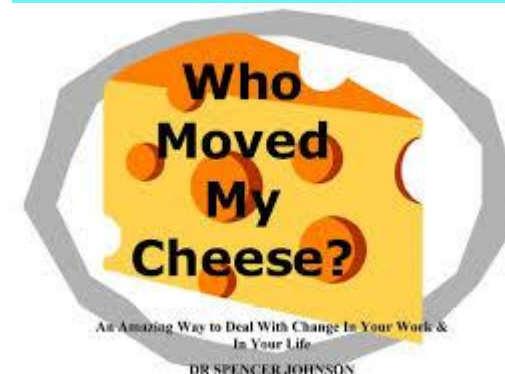
מנהיג – מוביל



לחזות מראש "מי יזיז את הגבינה"
או
להיות הראשונים שמזיזים את הגבינה

הרצאה 1 מנהיגות לחדשנות מ.ארז

מנהיגות
לחדשנות

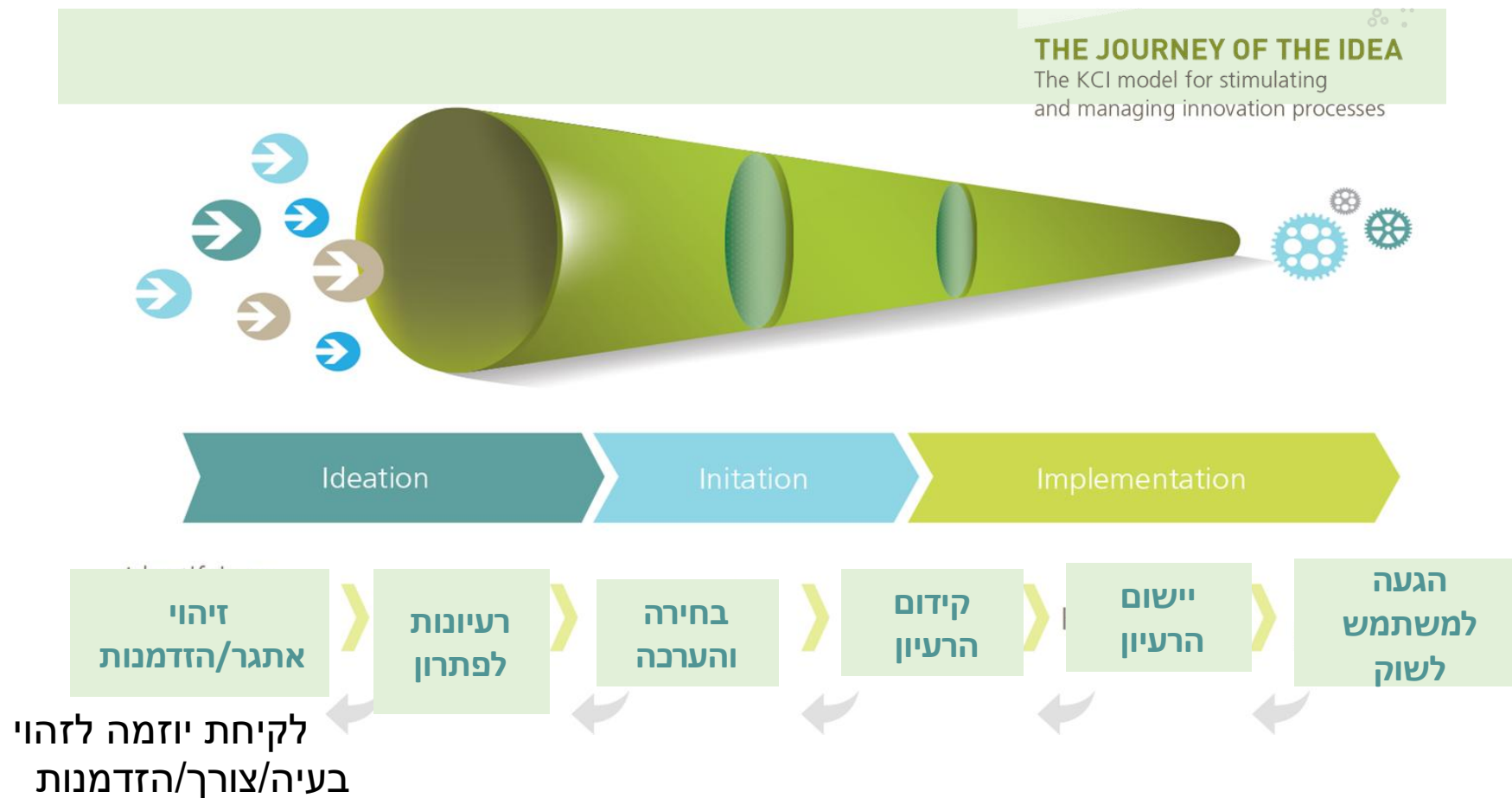




**חדשנות:
יישום רעיון יצירתי**

**תהליכי חשיבה
משלימים:
חשיבה מסתעפת
חידוש
חשיבה מתכנסת
מימוש**

מסע הרעיון – תהליך החדשנות



הסביבה החיצונית שוק מקומי גלובלי - מאקרו

מתחרים
משאבים
ארגוניים
ספקים

ממשל-רגולציה
מענקים

לקוחות

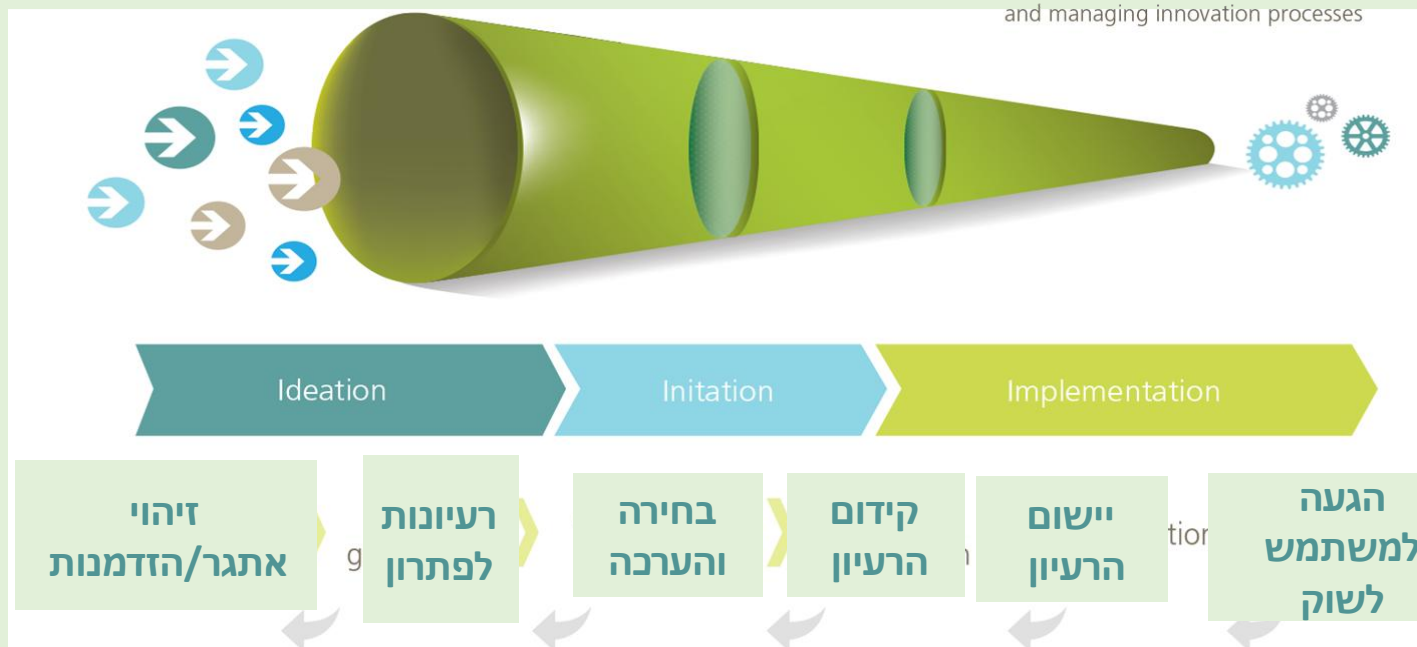
מנהיגות

התגברות על
התנגדות לשינוי

תרבות
ארגונית

THE JOURNEY OF THE IDEA

The KCI model for stimulating
and managing innovation processes



האקו-
סיסטם

מה צריך כדי להתחיל את תהליך החדשנות?



קשב



מעבר פזה בפיזיקה

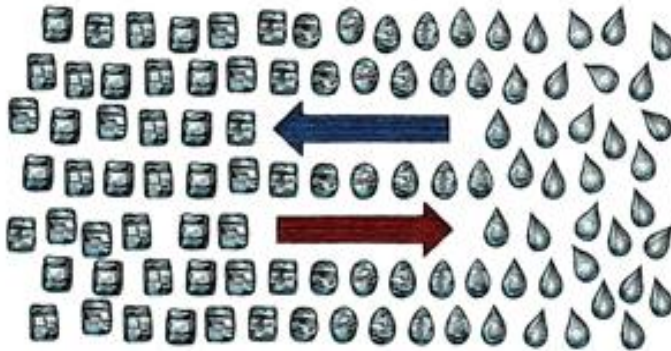
Temp < 32° F

All Ice



Temp = 32° F

On The Edge



Temp > 32° F

All Water



רב סגן יו"ר טכניון בישראל

סני בקל

LOONSHOTS
הבלחות

איך לשמור על חידושים וחדשנות? איך לשמור על חידושים וחדשנות?
המאמרים של סני בקל



סני בקל הוא סגן יו"ר טכניון בישראל. הוא מכהן כיושב ראש מרכז הידע לחדשנות בטכניון. סני הוא מומחה בתחומי חדשנות, חידושים, וחדשנות. הוא מכהן כיושב ראש מרכז הידע לחדשנות בטכניון. סני הוא מומחה בתחומי חדשנות, חידושים, וחדשנות. הוא מכהן כיושב ראש מרכז הידע לחדשנות בטכניון.

טכניון

זיהוי
לפני שלב
המשבר

הסתכלות החוצה



זיהוי שוק
ספקים
מגמות עולמיות
המערכת החיצונית
הזדמנויות חוץ



הסתכלות פנימה



זיהוי צרכים
משאבים, יכולות, טכנולוגיה
עובדים
לקוחות פנים וחוץ

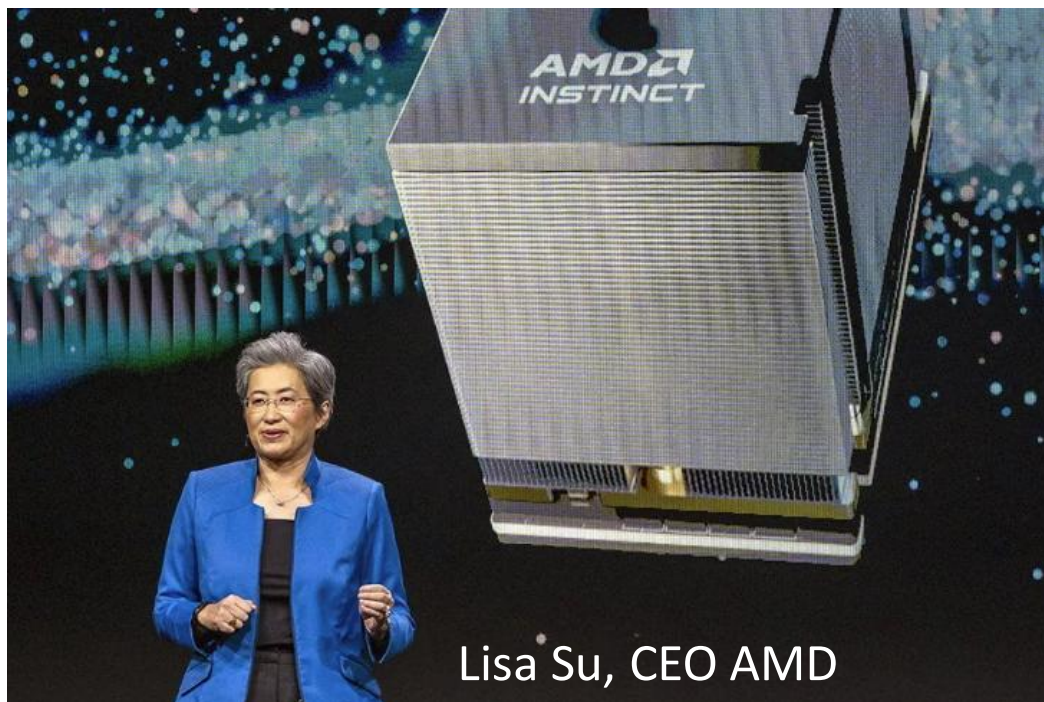
זיהוי
אתגר
הזדמנות
פתרון
יישום

Could AMD break Nvidia's chokehold on chips?

Taking on the top AI chipmaker will be hard—but maybe not impossible

The
Economist

Jan, 31, 2024



Lisa Su, CEO AMD

בחיפוש אחר חדשנות ויתרון תחרותי

מעבר משוק מחשבים
ניידים לשוק מערכות
CPU

CPU's for data-center servers and graphics
processing units (Central Processing Unit)

הרעיון היה **להרכיב חלקים כמו לגו**. AMD ירכיב חלקים לפי המפרט שיוגש לו. בכך הם מוזילים את עלות הייצור ומגדילים את מהירות האספקה.

ב 10 השנים האחרונות AMD מחזיקה ב 30% מהשוק ובכך שברה את המונופוליות של אינטל.





"העולם משתנה לכיוון של עבודה מרחוק ועבודה חלקית ופריילנס, ומעניין אותי לקחת חלק בתהליך הזה", אומרת גרטן. "לפייבר יש הרבה לאן לצמות. מעבר לתפקידי דירקטוריון טיפוסיים, שאותם הכרתי מארבע שנים בדירקטוריון של חברת לוי שטראוס אני מביאה ניסיון בעבודה על טכנולוגיה צרכנית"

המהלך 2023 מניית פייבר איבדה 90%
בשיא החברה הוערכה ב 11 מליארד \$



חברת פייבר רוכשת את **AUTO DS**, 31/07/2024
פלטפורמה המאפשרת לכל אדם לייצר לעצמו חנות דרופשיפינג – מודל שבו המוכר לא מחזיק מלאי של מוצרים אלא מקבל הזמנות, ומספק אותן באמצעות ספק צד שלישי ששולח את המוצר ישירות ללקוח

יעל גרטן, הביולוגית הישראלית שהפכה
לבכירה באפל - ועבדה על ה"מוח" של האייפון
דה מרקר 01-03-2024



עסקה בפיתוח סיריל

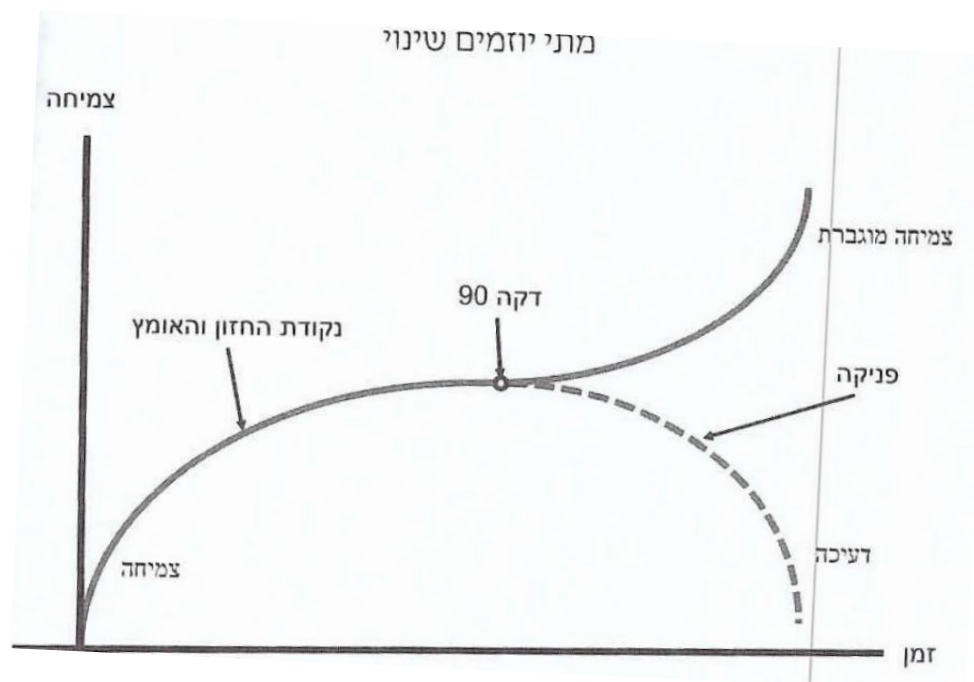
"הרבה תובנות מגיעות כשרואים אנשים מסביב משתמשים במוצר בדרכים שאתה לא מצפה להן. גיליתי למשל, שלסירי יש הרבה מאפיינים שאנשים לא מודעים אליהם"

- איסוף נתונים פנימיים
- איסוף נתונים של מתחרים
- בדיקת השוק
- מעקב אחר טכנולוגיה חדשה
- לקיחת סיכון מחושב
- חדשנות דרך חסכון בעלויות
- חדשנות פורצת דרך

לקיחת סיכון
מחושב על
בסיס איסוף
מידע ונתונים

מתוך "מובילים להצלחה"
דדי פרלמוטר 2021.

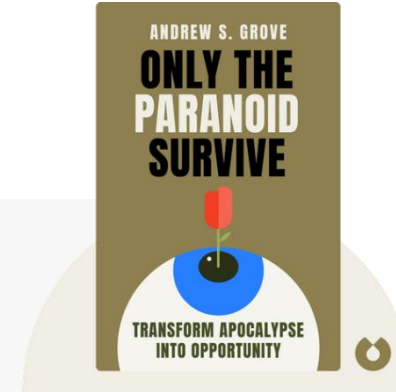
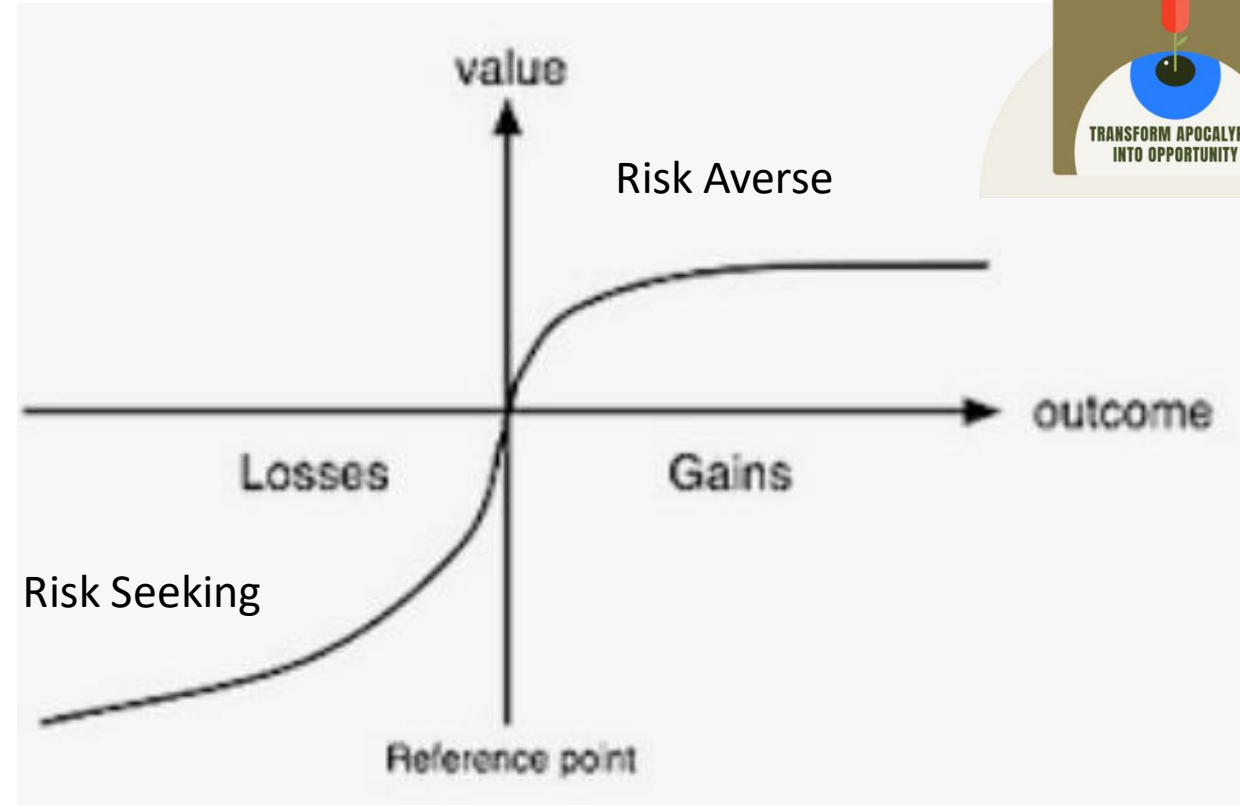
האתגר בהכנסת חדשנות

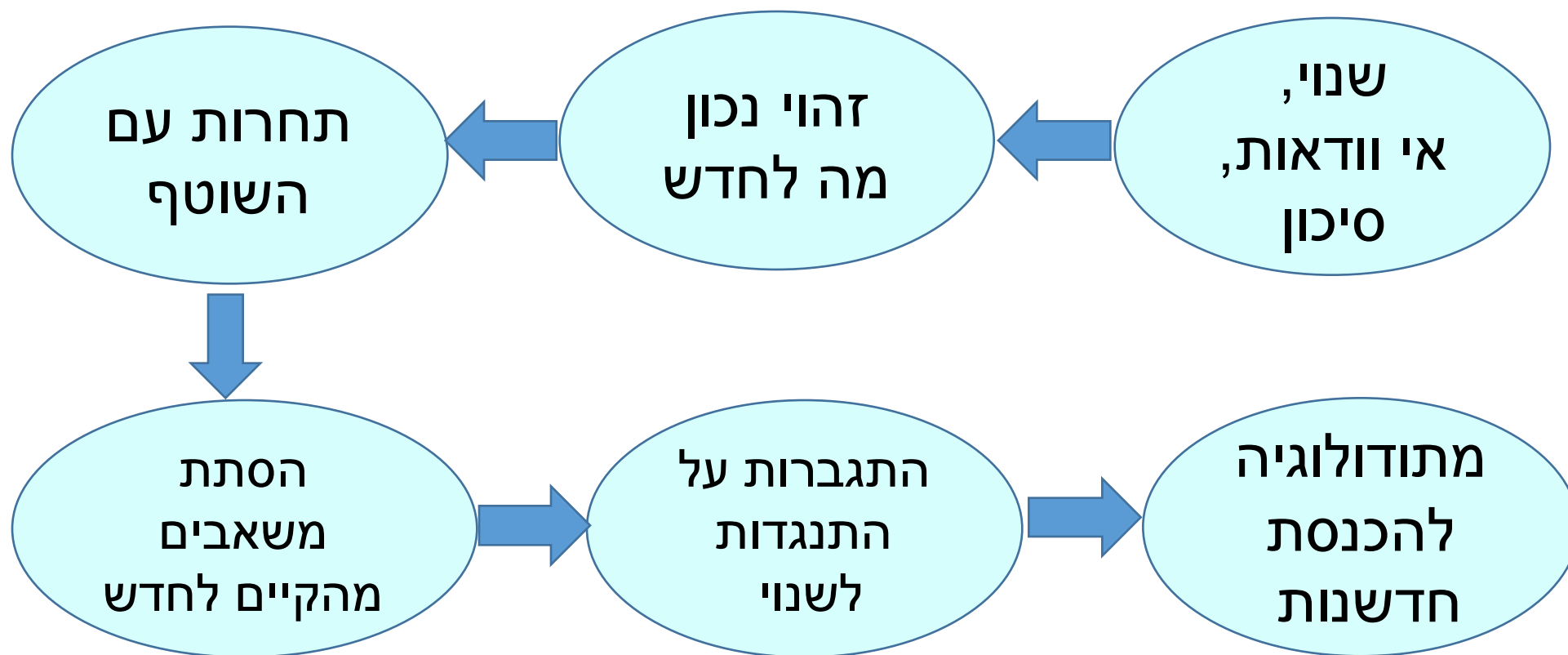




Prospect Theory

Kahneman & Tversky, 1979





**מה האתגרים
בהכנסת
חדשנות בארגונים?**

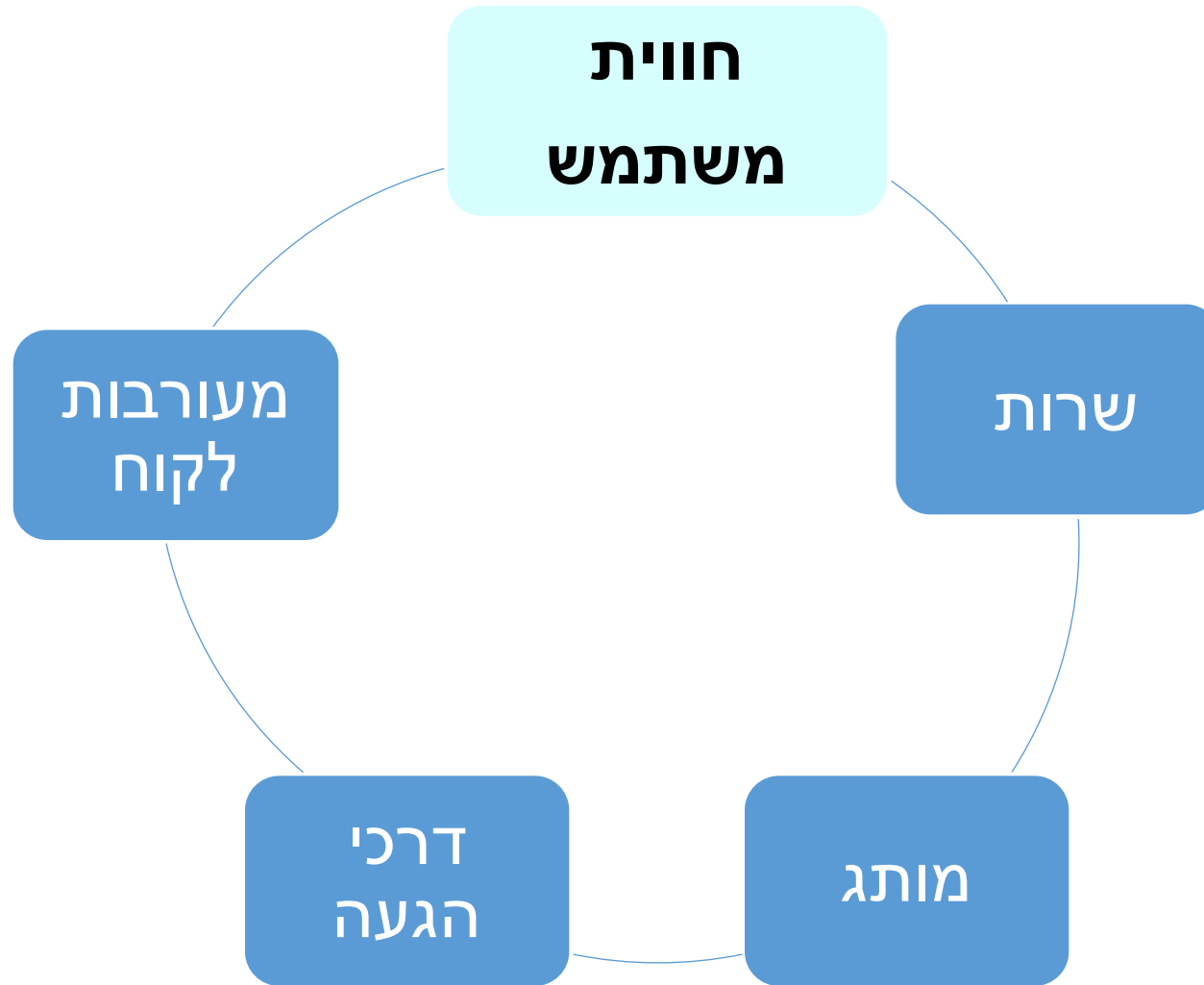
סוגי חדשנות



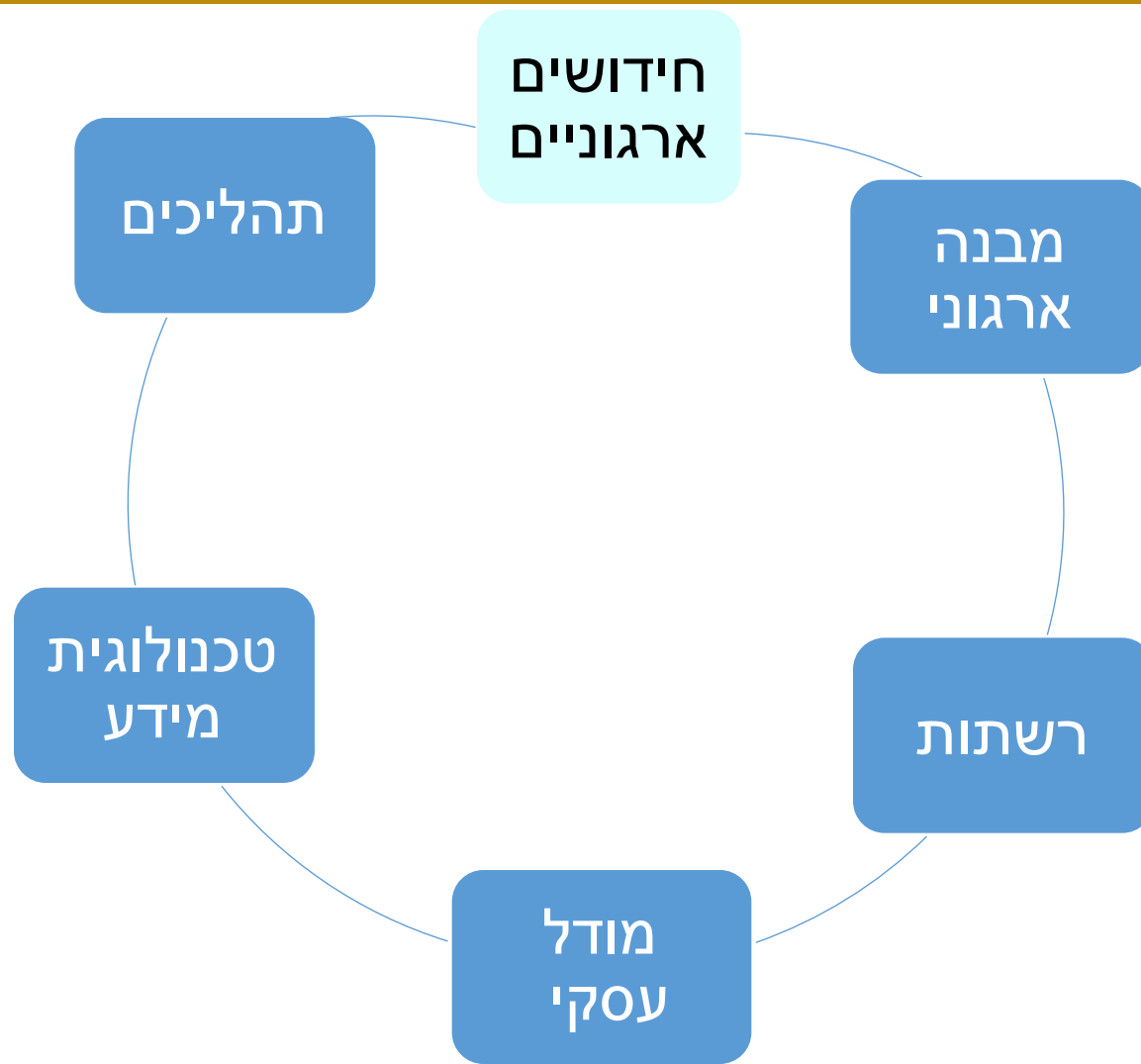
מפעל טופ גם Top Gum

<https://www.youtube.com/watch?v=z87bGULflxI>





חוויית משתמש



חידושים
ארגוניים

קריטריונים להערכת חדשנות מוצר

1. הערך ללקוח
2. הערך לאחר
3. יעילות פתרון הבעיה
4. חדשנות הפתרון
5. נוחות השמוש
6. אסתטיקה
7. ניתן להשתמש באותו עקרון למספר מוצרים ושמושים

(Cropley & Cropley, 2005)

1. שנויים בחזון
2. שנויים בתוכנית האסטרטגית
3. במו"פ
4. בהכנסת טכנולוגיה חדשה
5. בשיתופי פעולה
6. בשוק
7. בשיטות הייצור
8. במימון
9. בניהול משאבי אנוש

**קריטריונים
להערכת
חדשנות
עסקית**

קריטריונים להערכת חדשנות של הארגון

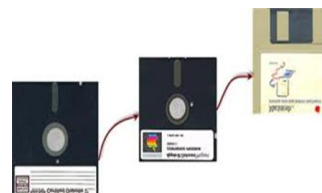
- מספר פטנטים חדשים
- מספר מוצרים חדשים
- השקעות ב מו"פ
- פיתוח המשאב האנושי
- הצגת המוצר והנגשה ללקוח

- (Gatignon, Tushman Smith & Anderson, 2002)

FROM

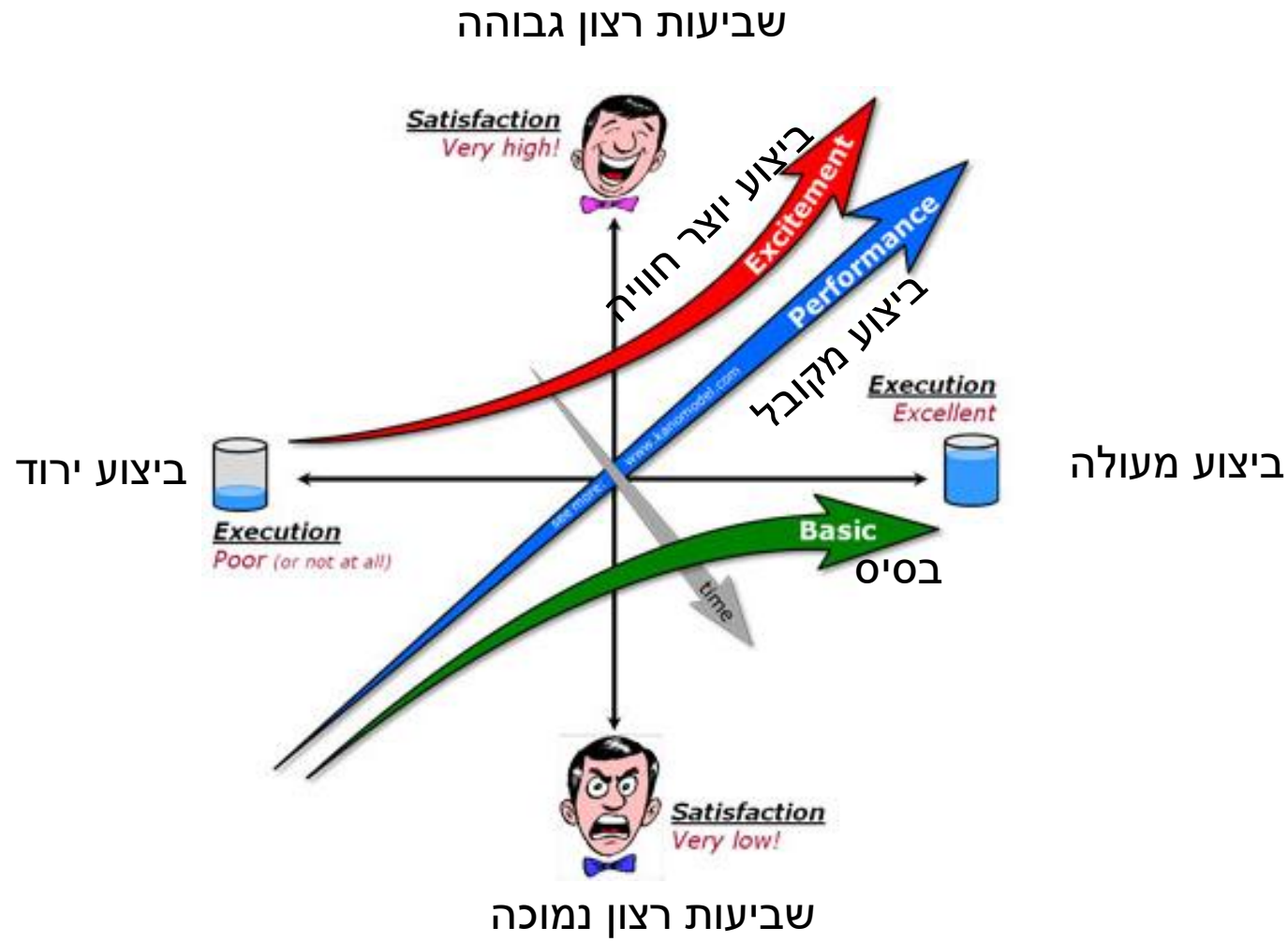


TO



רדיקלית	משפרת
- הכנסת שנוי מהותי שלא היה קיים קודם - אי ודאות גדולה ולקיחת סיכון - עליה משמעותי בהישגים בקריטריונים רלבנטיים - שביעות רצון גבוהה של בעלי העניין	- שיפור על בסיס הקיים - מעט סיכון ואי-וודאות - שיפור בהישגים בקריטריונים הרלבנטיים - שיפור בשביעות הרצון של בעלי העניין

רמות
חדשנות



מודל קאנו

יצירת חוויה

CX –
Customer
Experience



diagon/time.com



גודל השנוי

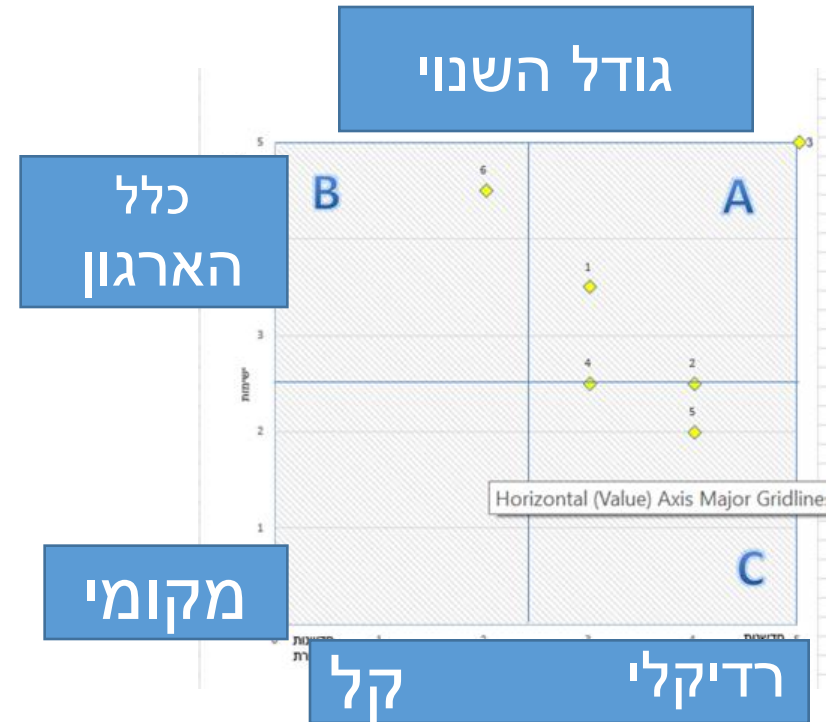
כלל
הארגון

מקומי

קל

רדיקלי

גודל השנוי והיקפו



מדד לרמת החדשנות

תא.י את רמת החדשנות בארגון שלך ע"י חלוקה של 100 נק' בין הרמות
הבאות:

_____ חזרה על מה שכבר קיים בארגון שלך

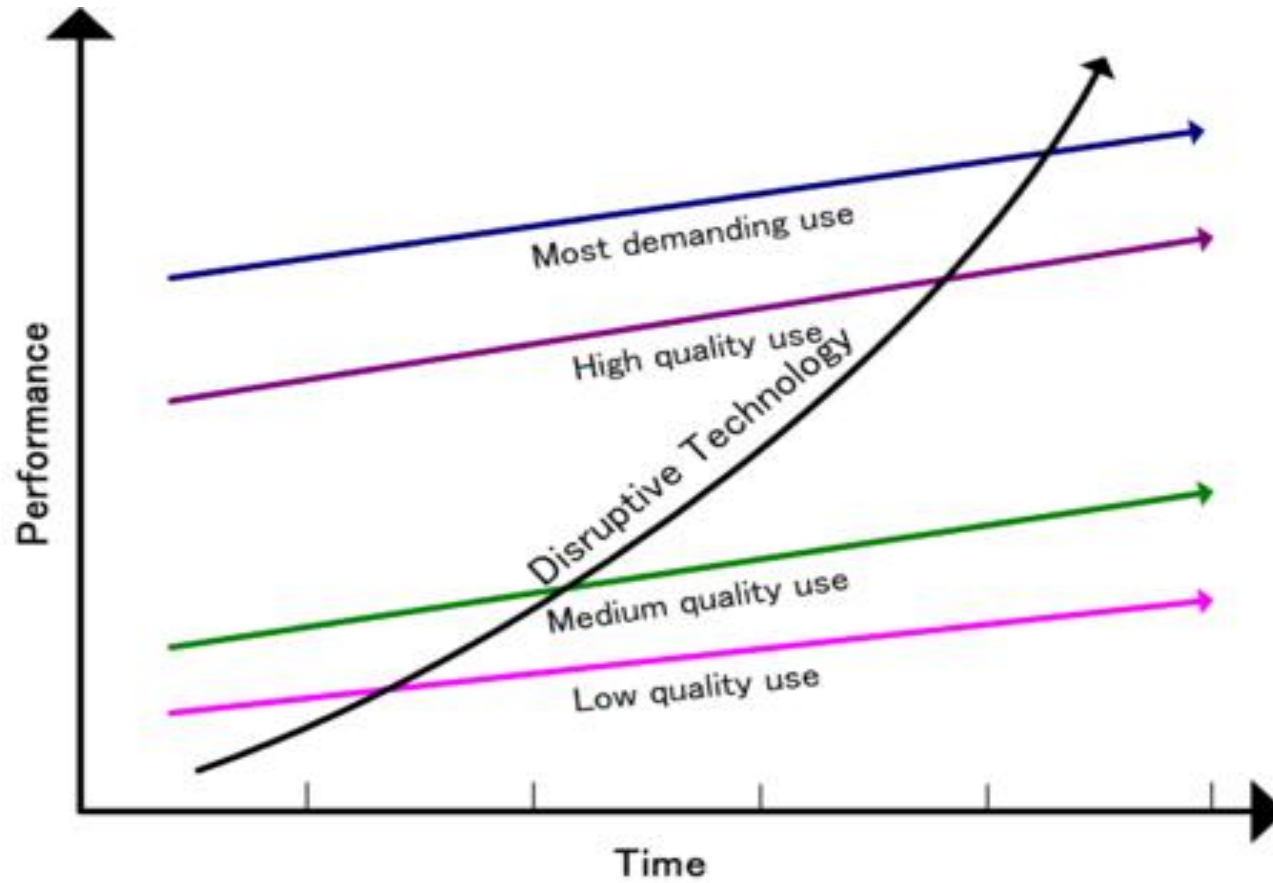
שיפור משהו שקיים בארגון שלך

_____ הכנסת משהו חדש לארגון שלך, שקיים במקום אחר

_____ הכנסת משהו חדש לארגון שלך, שעדיין לא קיים באותו אופן

בשום מקום אחר



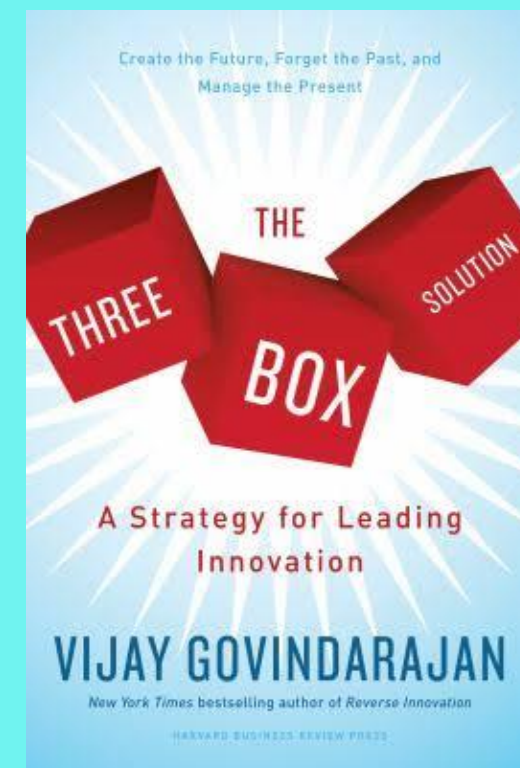


Disruptive
innovation

חדשנות
משבשת

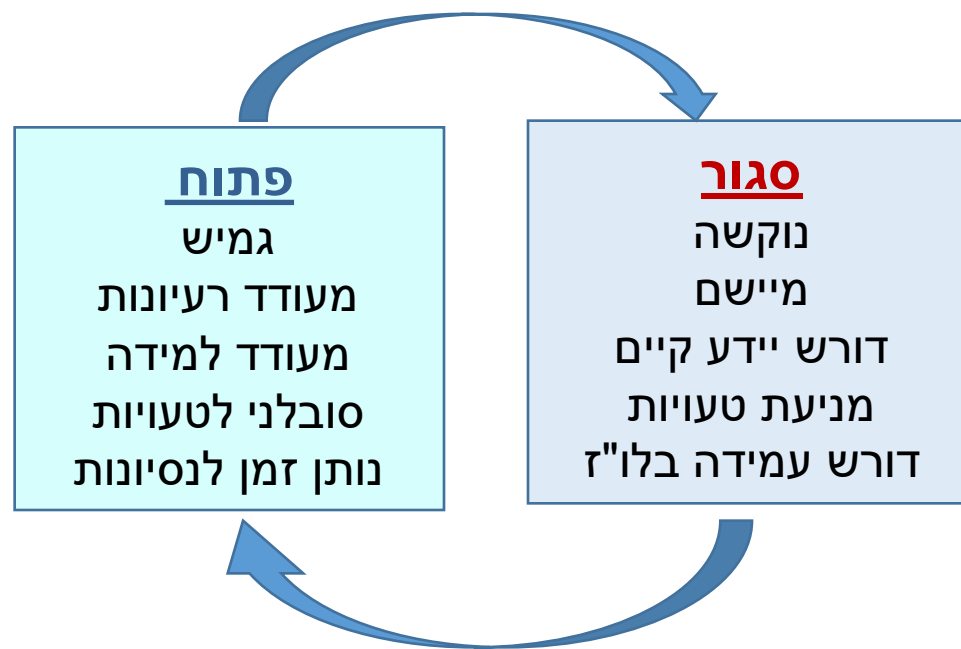
רמות חדשנות

- נהלו את ההווה תוך ניצול החוזקות הקיימות
- הימנעו ממלכודת של היצמדות לעבר.
- זהו אפשרויות חדשות וכוונים לשנוי .
- העלו רעיונות פורצי דרך והיפכו אותם לפעילות עסקית חדשה



מנהיג בעל כושר אינטגרציה בין דרישות מתחרות Exploration - Exploitation

נדרשת גמישות



מנהיגות לחדשנות - איזון בין מימוש לחידוש

מימוש חידוש

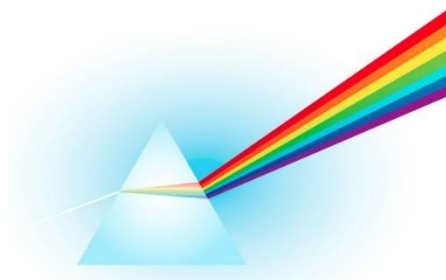




מנהיגות לחדשנות

4 טיפוסים מנהלים

המנהל המאזן בין מימוש לחידוש



ביצוע ↔ חזון



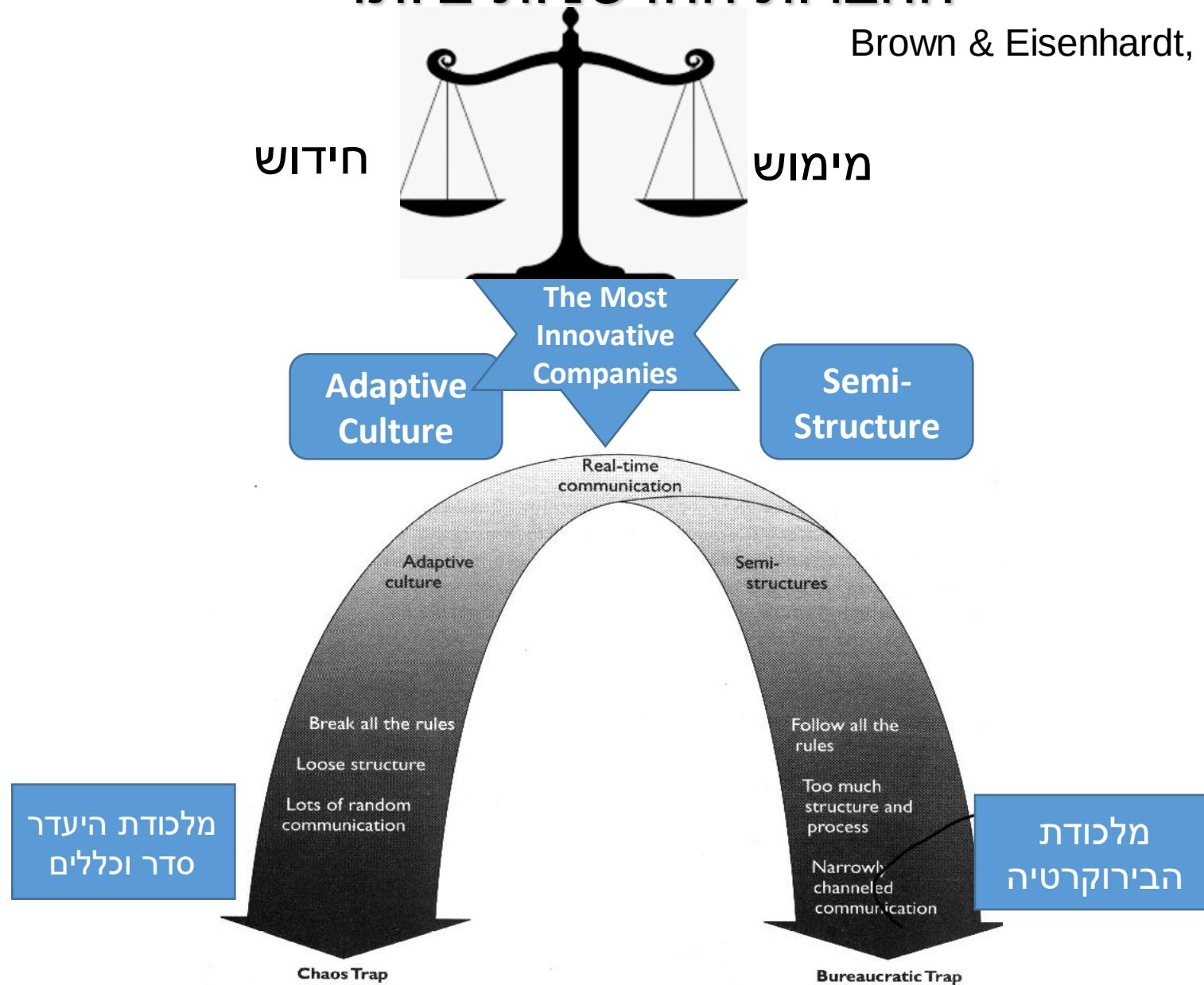
- מימוש - חידוש
- קשוב לצרכים ושינויים פנים וחץ ארגוניים
- מזהה צורך והזדמנות
- מנהל את תהליך החדשנות



מה למדנו?

החברות החדשניות ביותר

Brown & Eisenhardt, 1998



איזון בין
הבירוקרטיה לבין
היעדר סדר וכללים

שאלות?



תודה רבה

Prof. Miriam Erez, Technion

Mail: Merez@technion.ac.il

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/erez-miriam-0582177/>