

שערי החלטה

ניהול חדשנות בארגונים

עדי דיאמנט
מנהל מעבדות החדשנות



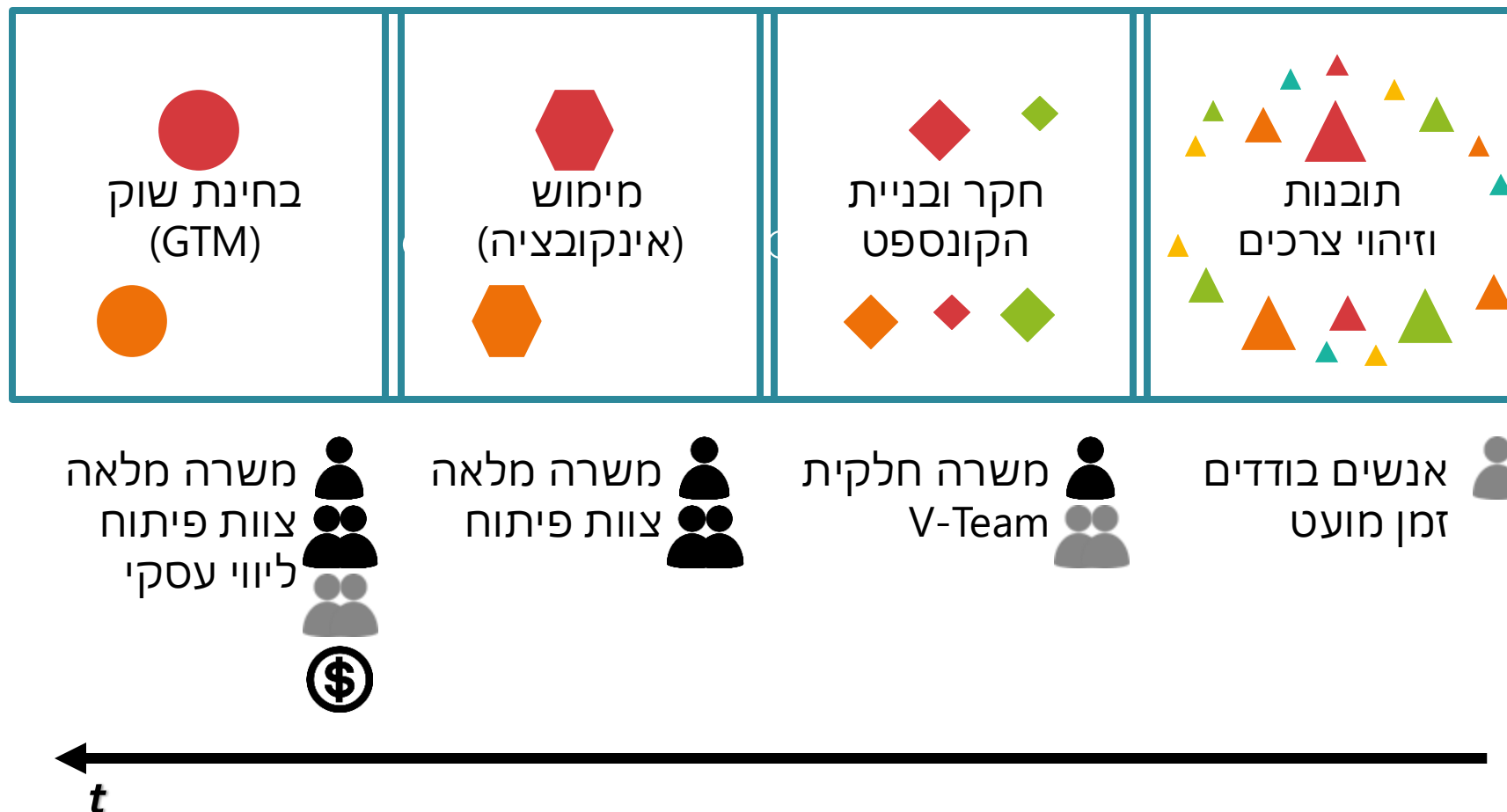
Israel R&D Center



מסע הרעיון
שלי



ניהול החדשנות באירגון



ניהול תיק
ההשקעה
בחדשנות

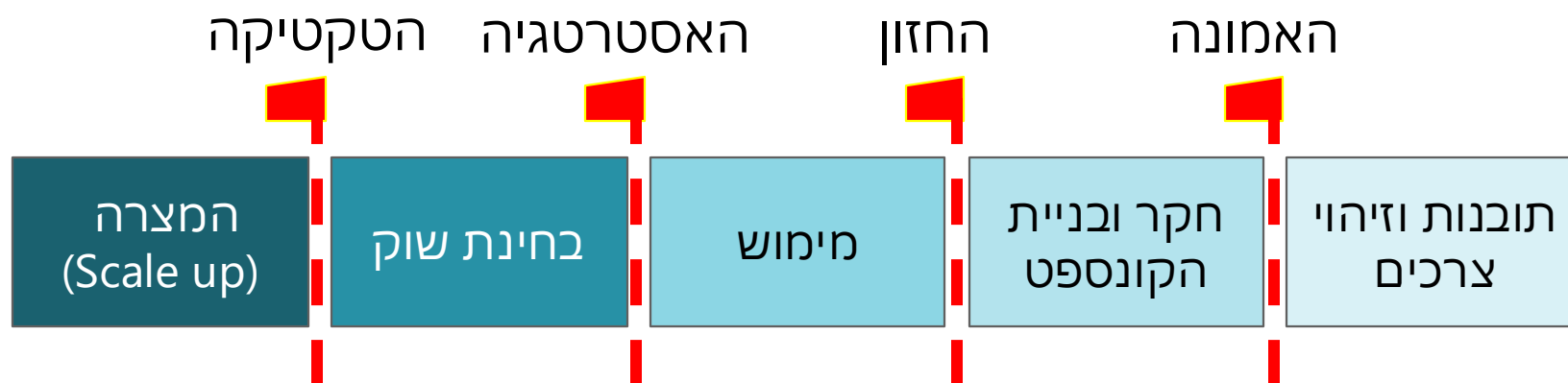
שימוש בשערי החלטה (Gateways)

יתרונות

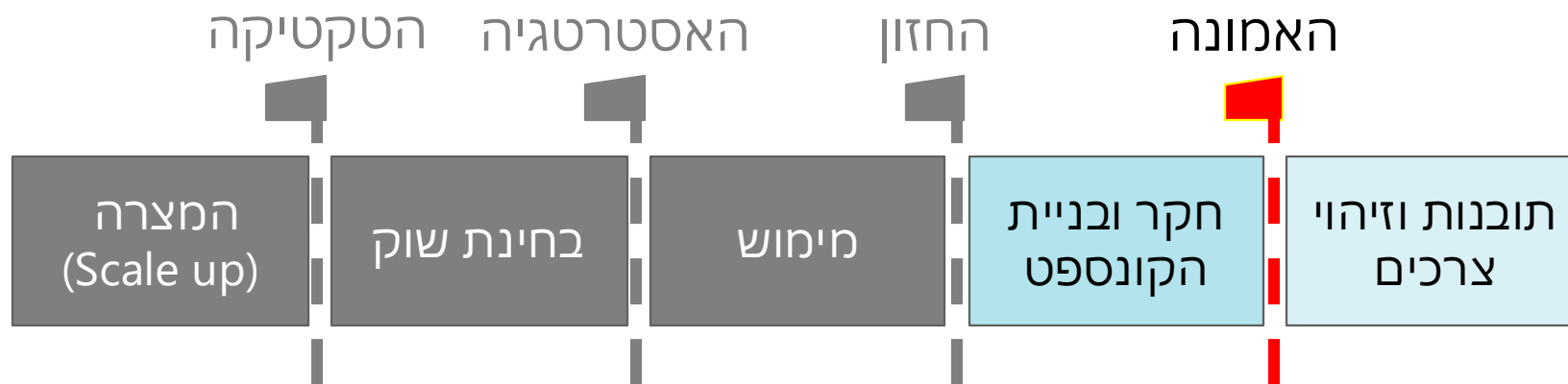
- ניהול אירגוני של פעילות החדשנות
- התמקדות בפוטנציאל של הרעיונות
- מיצוי מרבי של כל שלב בתהליך

סכנות

- מבנה צוות מקבלי ההחלטות
- הקריטריונים לקבלת ההחלטה
- העדר גמישות מחשבתית
- בפרויקטים קצרים עלול להוות כלי בירוקרטי מחרב



מיקום שער
ההחלטה



המטרה

ביצוע תיעדוף של הרעיונות לפי גודל ההשפעה המוערך

הגישה

חשבו כמו משקיע Pre-seed או F&F (משפחה וחברים).

1. האם אתם מאמינים ברעיון?

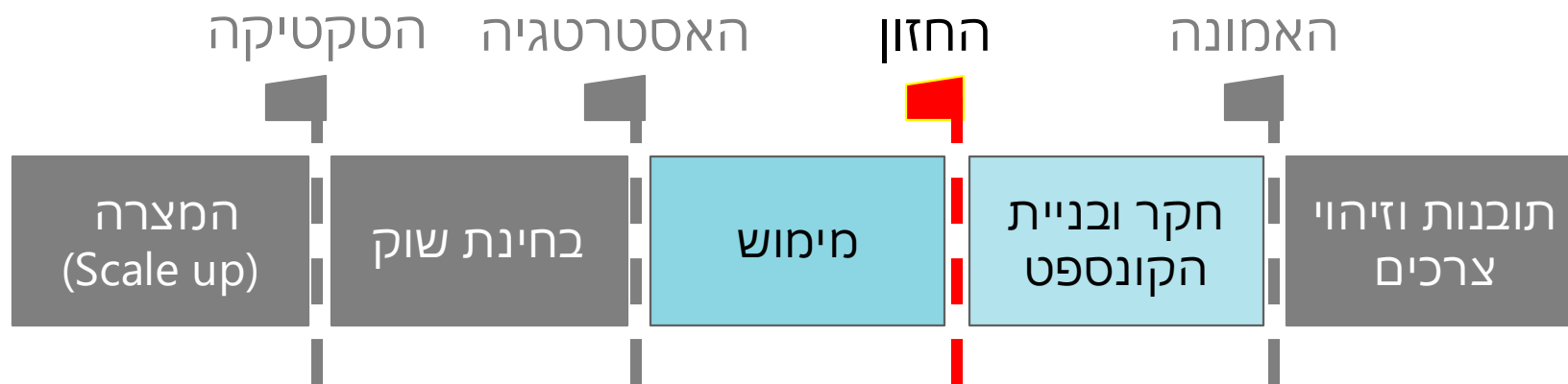
2. האם פוטנציאל הרעיון תואם את סוג החדשנות?

הטכניקה

1. הערכת B.X.T

2. שיאור גודל ההשפעה על השוק במידה והרעיון יצליח

שער האמונה
מרעיונות
לקונספט



המטרה

האם שווה להשקיע משאבים במימוש הקונספט?

הגישה

חשבו כמו משקיע Seed

1. האם יש כאן הזדמנות אמיתית?

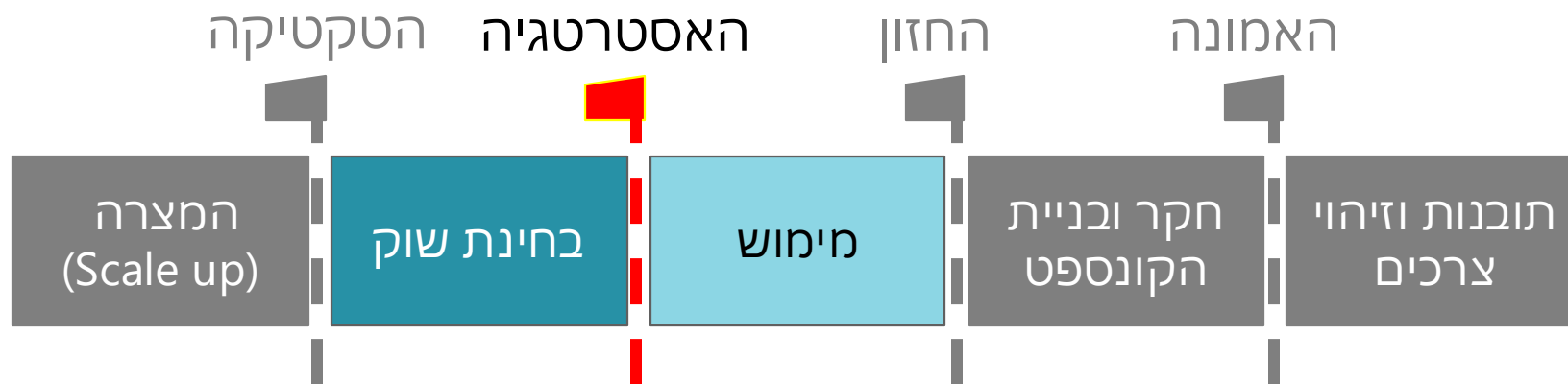
2. האם יש לנו יכולת יישום?

הטכניקה

1. מכירת הקונספט לבעלי עניין פוטנציאליים

2. חיפוש ספונסור

שער החזון
מקונספט
למימוש



המטרה

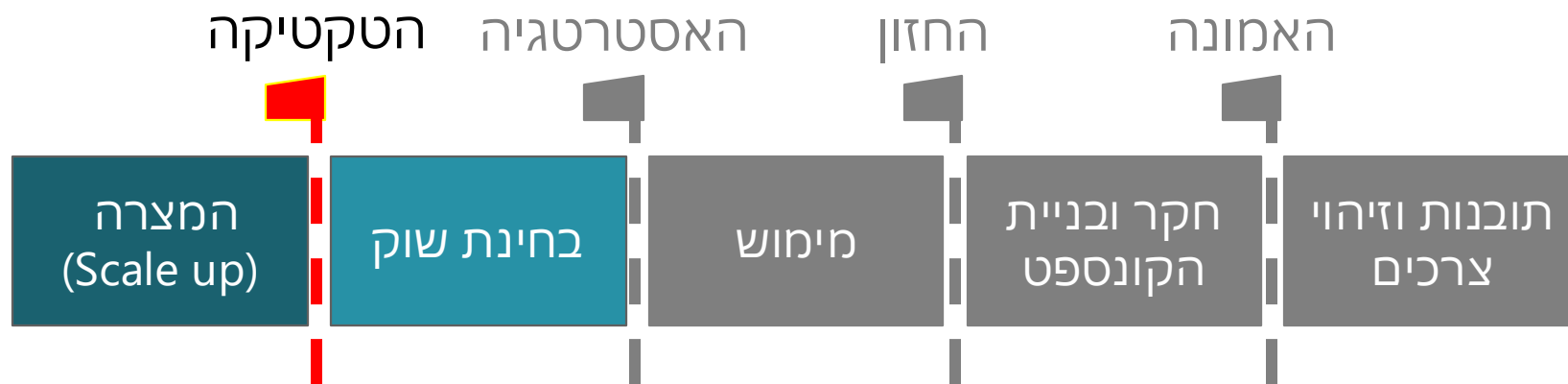
האם ניתן וכדאי לבחון את המוצר בשוק?

הגישה

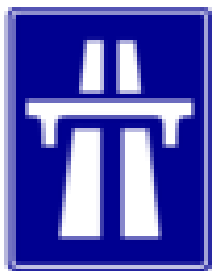
האם כל התשובות לשאלות הבאות חיוביות

1. האם המימוש עמד במדדי ההצלחה שנקבעו (KPIs)?
2. האם אב-הטיפוס יכול להפוך לאמיתי / מסחרי?
3. האם הספונסר (במידה ויש) נותן אור ירוק?

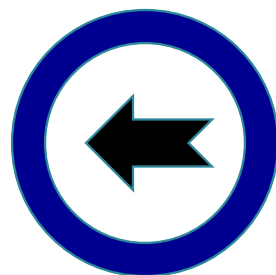
שער
האסטרטגיה
לקראת בחינת
שוק



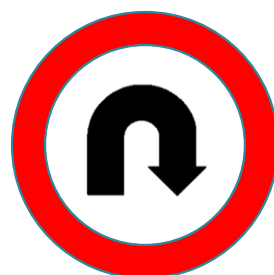
המטרה
מה הלאה?



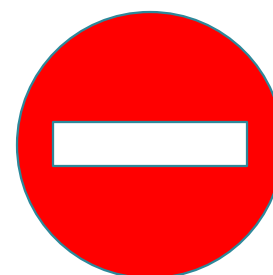
מוצר חדש



העברת ידע
למוצר קיים

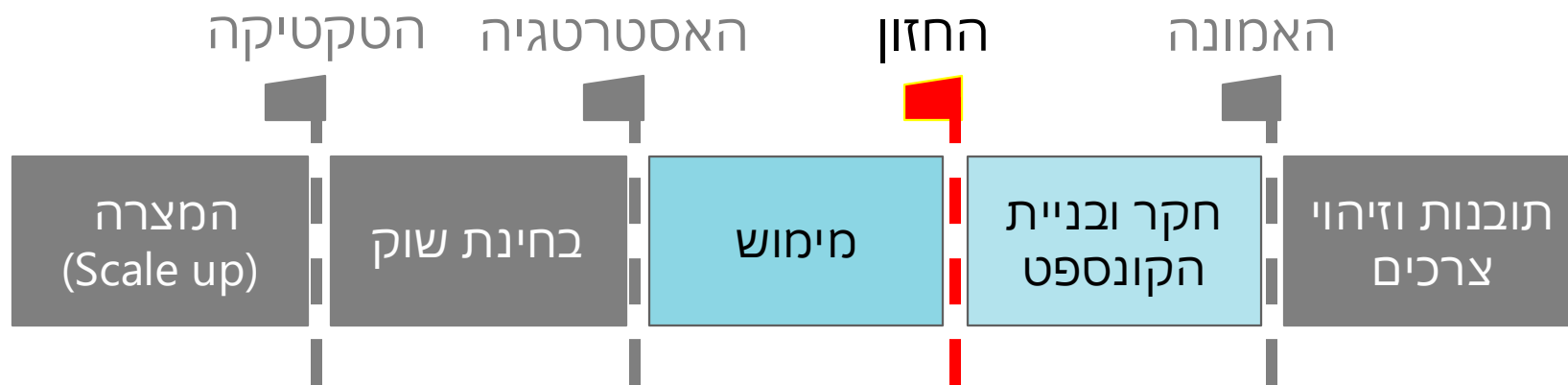


PIVOT



סגירה או
הקפאה

שער
הטקטיקה
להמשך



המדדים
לפרויקט
אטרקטיבי

פורום מקבלי ההחלטות

תנאים הכרחיים

1. לא חייבים להיות המנהלים הבכירים (עדיף שלא)
2. פתיחות וגמישות מחשבתית + סקרנות
3. ייצוג מגוון פונקציות הארגון (פיתוח, שיווק, כספים...)
4. שונות (Diversity)
5. עקביות ורציפות

המלצות

1. פורומים יצריים רוויי ויכוחים יכולים להועיל
2. אל תחפשו את ה"למה לא" חפשו את ה"למה כן"
3. אל תמהרו להרוג אבל גם אל תפחדו להרוג
4. חדשנות עוסקת בלקיחת סיכונים, לעיתים גבוהים, אך לא הימורים.

פורום שער החלטה

מנהל חדשנות, מנהל המעבדה,
צוות ההובלה של המעבדה.
זכות וטו **לסמנכ"ל בכיר**
בשערים 3-4

מקור הרעיון

תהליך חדשנות מובנה של
מעבדות החדשנות

רעיונות עובדים

מנהל חדשנות (מנהל בכיר),
מנהל המעבדה, מנהלי צוותי
אינקובציה, מנהל כספים, מנהל
עסקי, כ-3 "חושבי חדשנות"

דוגמאות
לפורום שער
החלטות

סיכום

- שערי החלטה חשובים לניהול מספר פרוייקטים בחדשנות
- מטרתם לתעדף פרוייקטים ולבצע אופטימיזציה של ההשקעה
- שערי ההחלטה ממוקמים במעבר בין שלבי הפרוייקט השונים
- פרוייקטים חדשניים יכולים להסתיים באחת מארבע אופציות
- צוות החדשנות חייב להכיר את השערים השונים
- מבנה הועדה של שערי ההחלטה הוא קריטי להצלחת המודל
- לא בהכרח שיטות "מדעיות" ונוסחאות יובילו להחלטה הנכונה
- לתהליכי חדשנות שונים יש מבני קבלת החלטה שונים
- לא חובה לממש את כל השערים