

פרקטיקות בניהול חדשנות

עדי דיאמנט



המטרה

לייצר משהו חדש בעל ערך מוסף מהותי ללקוחות,
לעובדים ו/או בעלי העניין של הארגון.



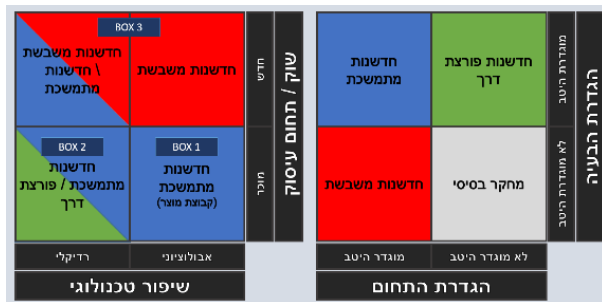
מנהל החדשנות



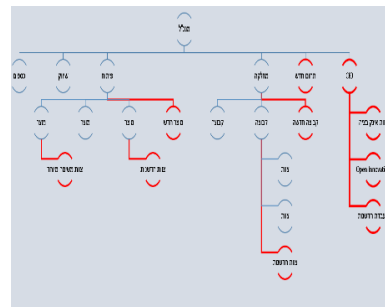
מטריצת חדשנות



מיקוד תועלת



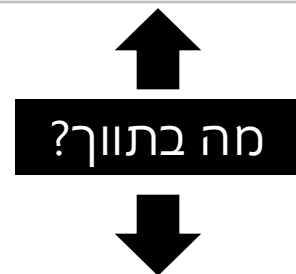
סוגי חדשנות



מבנה ארגוני



Chief Innovation Officer



האם אני בארגון הנכון?

מאיפה אני מתחיל?

מי אני?

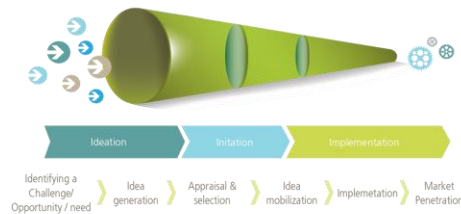
מה האפשרויות שלי?

מה מרחב העיסוק שלי?

איך להצליח?
האם ניתן להצליח?

מנהל חדשנות

The KCI model for stimulating and managing innovation processes



מסע הרעיון



מוביל צוות חדשנות

תפקיד מנהל החדשנות

1. פיתוח שיטות עבודה ותהליכים
2. פיתוח כישורים ומיומנויות
3. תמיכה ביחידות העסקיות בייזום מוצרים ושירותים חדשים
4. זיהוי שווקים חדשים
5. עזרה וליווי עובדים ביצירה ופיתוח של רעיונות
6. מימון Seed Funding של רעיונות
7. עיצוב סביבות אינקובציה לפיתוח פרויקטים מבטיחים



Source: A Chief Innovation Officer's Actual Responsibilities, Alessandro di Fiore / Harvard Business Review

פרקטיקות לניהול חדשנות

בניית צוות מגוון	יישום מתדולוגיות גמישות לחדשנות	התמקדות בצורכי לקוח	יצירה ועידוד תרבות של חדשנות
מדידה והערכת הצלחה	השגת משאבים ותמיכת הנהלה	טיפול שיתופי פעולה	הקמת מנגנונים לניהול תיק חדשנות
פיתוח מנגנוני ניהול ידע ולמידה ארגונית	יצירת תהליכי הטמעה והאצה (Scaling)	פיתוח מנהיגות תומכת חדשנות	הגדרת אסטרטגית חדשנות ברורה

בניית צוות מגוון

צוות מגוון שמביא מגוון פרספקטיבות וניסיון תעסוקתי.

- יצירת גיוון מכוון.
- יצירת צוותים וירטואלים
- עיצוב סביבת עבודה אינטראקטיבית.
- גישור על פערי שפה מקצועיים.
- יישום תהליכי קבלת החלטות.
- **שימוש ב ChatGPT להעלאת רעיונות**

התמקדות בצורכי לקוח

**יש להתמקד בפתרון בעיות
אמיתיות של לקוחות ולא
בטכנולוגיה לשמה.**

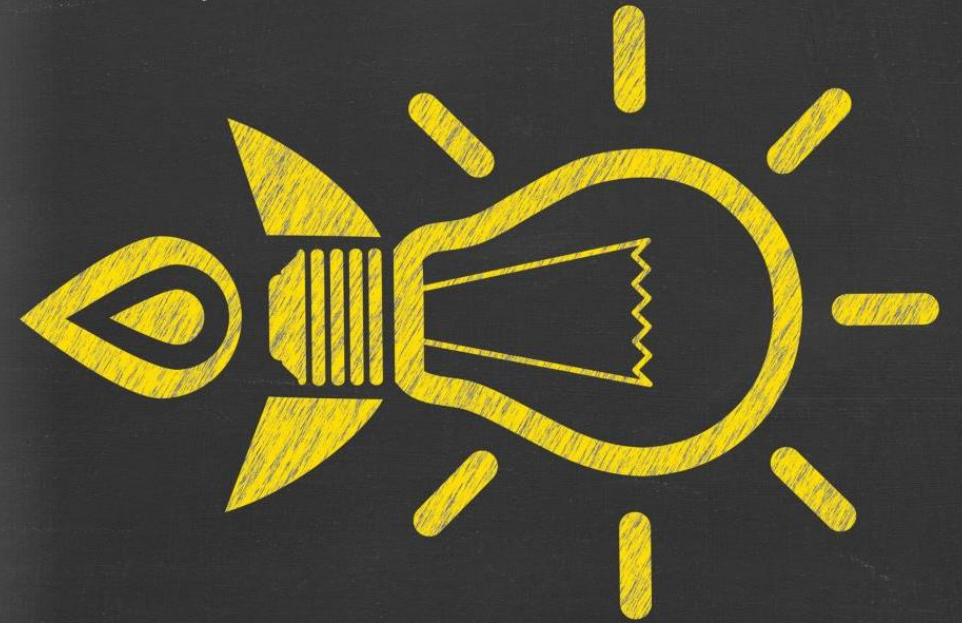
- הקשב ללקוחות באופן שוטף.
- תצפיות
- פיתוח POCs לבדיקה מהירה
- אסוף משובים (פיזבק)
מתמשיכים.
- ניתוח נתוני משתמשים.



יישום מתדולוגיות גמישות לחדשנות

**חדשנות לא יכולה להסתמך על
יד הגורל. יש ליישם מתדולוגיות
שמאזנות בין מבינות לגמישות.**

- הטמעת מתדולוגיות לחדשנות.
- פיתוח מחזורי עבודה קצרים.
- יצירת מסגרת לניהול חדשנות
- הגדר מטריקות ומדדי הערכה.



השגת משאבים ותמיכת הנהלה

חדשנות דורשת משאבים – תקציב, זמן וכלים.

- תהליך שקוף להקצאת משאבים
- יצירת תקציב יעודי לחדשנות
- יצירת מנגנות חניכה ותמיכה של הנהלה בכירה
- ביסוס תהליכי דיווח קצרים ואפקטיביים.



יצירה ועידוד תרבות של חדשנות

חשוב להגדיר כיצד מיישמים זאת בפועל!

- הקצאת זמן מוגדר לחדשנות.
- פיתוח מנגנון תגמול והכרה.
- שינוי תפיסת הכשלון.
- הקמת פלטפורמה לשיתוף רעיונות
- מדידה ושיפור החדשנות הארגונית



התאמת מדדי הצלחה לשלבי החדשנות

**חשוב להתאים את המדדים
לשלבים השונים של פרוייקטי
החדשנות.**

- הגדרת KPIs כגון מספר פרוייקטים שהושקו, הכנסות, פטנטים וכו'.
- סקר עובדים
- הערכה חיצונית – משוב לקוחות, פרסומים, פרסים.
- אירועי חדשנות – כמות משתתפים, מספר רעיונות, וכו'.



טיפול שיתופי פעולה

**שת"פים בין מחלקות וצוותים
חיוניים להצלחה. וגם שת"פים
חיצוניים**

- מיפוי האקוסיסטם
- פיתוח תוכניות האצה וחממות
- יצירת שת"פים אסטרטגיים.
- יצירת מנגנון Open Innovation
- פיתוח פלטפורמות משותפות

הקמת מנגנונים לניהול תיק חדשנות

**יצירת איזון בין פרויקטים בעלי
סיכון נמוך/תשואה נמוכה לבין
סיכון גבוה/תשואה גבוהה**

- פיתוח מודר תיק חדשנות מאוזן
- הגדרת קריטריונים להערת פרויקטים
- הקמת ועדת חדשנות בכירה
- יצירת מנגנוני הקצאת משאבים דינמיים
- יישום בקרת סיכונים



פיתוח מנגנוני ניהול ידע ולמידה ארגונית

**מערכות המאפשרות תיעוד,
שיתוף ולמידה מכשלונות
והצלחות.**

- פיתוח מאגר מובנה ללמידה מפרוייקטי עבר
- פיתוח תהליכי תחקיר שיטתיים
- הקמת תשתית שיתוף ידע
- פיתוח תמריצים לעידוד שיתוף ידע ולמידה אירגונית.



יצירת תהליכי הטמעה והאצה

**מנגנונים המאפשרים לעבור
מאב טיפוס או פיילוט להטמעה
רחבה בארגון או בשוק.**

- מסלול ברור מפיילוט להטמעה
- הקמת צוותי גישור
- פיתוח תוכניות הטמעה
- יצירת סביבות ניסוי בטוחות
- מדידת תהליכי הטמעה



פיתוח מנהיגות תומכת חדשנות

**הכשרת והנחיית מנהלים לתמיכה
והובלה של תהליכי חדשנות.**

- הגדרת ציפיות מפורשות ממנהלים
- פיתוח תוכנית הכשרת מנהלים
- הקמת פורום מנהלים לחדשנות
- שילוב חדשנות בהערכת ביצועים
- מינוי שגריר חדשנות בדרגי ניהול

הגדרת אסטרטגית חדשנות ברורה

**הגדרת מסגרת אסטרטגית
המנחה את כיווני החדשנות
בהתאם למטרות העסקיות
והאסטרטגיות של הארגון.**

- פיתוח חזון חדשנות ארגוני.
- זיהוי תחומי חדשנות מרכזיים
- יצירת מפת דרכים טכנולוגית
- הגדרת אימפקט מצופה
- ישור קו בין אסטרטגיית
החדשנות לאסטרטגיה
העסקית.



חשוב לזכור

1. התאמה לארגון הספציפי
2. **שילוב** ואינטגרציה של **הפרקטיקות** השונות
3. **יישום עקבי** לאורך זמן
4. **מדידה והערכה** שוטפת של האפקטיביות של הפרקטיקות והתאמתן לצרכים המשתנים.



מדירת חדשנות

עדי דיאמנט



אתגרים במדידת חדשנות

- מדדים מסורתיים נכשלים במדידת חדשנות
- אינדיקטורים מובילים לעומת מתעכבים
- איזון בין מדדים כמותיים ואיכותניים

מדדי חדשנות

[תשומה]
הוצאות חדשנות
(% מהכנסות)

[תשומה]
הקצאת כשרונות
לחדשנות

[יצירת רעיונות]
נפח הרעיונות
ואיכותם

[יצירת רעיונות]
גיוון מקורות
חדשנות

[תהליך]
מהירות חדשנות

[תהליך]
קצב ניסויים

[תפוקה]
הכנסות ממוצרים
חדשים

[תפוקה]
פטנטים וקניין
רוחני

[אימוץ לקוחות]
DAU, CSAT,
DSAT

[השפעה]
ארגונית]
מעורבות עובדים

בהצלחה

