



#### פינת העורך

#### שלום לכולם

מאז השקת אתר Inovent קיבלנו תגובות רבות ומחממות לב מקוראים, גולשים וחברים רבים אשר שאלו מתי יישלח ה-Newsletter הראשון. שינסנו מתנייים, חיברנו את צאת החמה לצאת הנשמה, ולהיפך, והוצאנו בשעה טובה את הגליון הראשון המוצג בפניכם. כדרך קבע, כל גליון יכלול את הטורים הבאים:

- **סיפורים מהשטח** – סקירת פרויקטים אמיתיים המבוצעים על ידינו, תוך התמקדות בהצלחות, כשלונות, הסיבות להם והלקחים שניתן ללמוד מסיפורים אלה.
- **והמאמר הנבחר הוא...** – תמצית מאמר (אחד או יותר) הלקוחים מהעתונות המקצועית המובילה
- **הטיפ התורן, החידה והמשל** – תהליכי המצאתיות מבוססים קודם כל על הנעה עצמית, מוטיבציה, כיף וחדוות יצירה. תכנים אלה נועדו לתת תחמושת וציידה לדרך לאלה מביניכם, השואפים לחדש.

בגליון הפתיחה, כמו בשלושה שיבואו אחריו, הוספנו הסבר על מהות החשיבה ההמצאתית ועל דרכי היישום שלה.

זהו הפורמט הראשוני. עם זאת, הצוות ועבדכם הנאמן מתחייבים שלא "להתקע" במלבניות הגליון (...). אנו מחכים לתגובותיכם ומבטיחים להיות קשובים לבקשות ולהערות שלכם.

קריאה מהנה

ניר בן לביא

### מהי חשיבה המצאתית

תהליכי החשיבה ההמצאתית מבוססים על ההנחה כי ניתן להגיע, בצורה מתוכננת, לפריצות דרך ולתוצאות משופרות שלפני כן נראו בלתי אפשריות – בתחומים עסקיים כמו גם בתחומים אחרים. מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית ( Inventive Thinking ) מבדלות עצמן מהתחום המוכר והפופולרי יותר – חשיבה יצירתית ( Creative thinking ) בשני אופנים:

- ראשית, בניגוד לגישת החשיבה היצירתית הגורסת כי יש לשנות את צורת החשיבה של המעוניינים ברעיונות וחדשנות, הרי שחסידי החשיבה ההמצאתית מדגישים את חשיבות השימור של מתכונות החשיבה הקיימות (ה"איך לחשוב").
- שנית, מתכונות החשיבה ההמצאתית השונות שמות את הדגש על שינוי מוקד החשיבה, כלומר, "על מה לחשוב", תוך השענות על עקרונות הנדסיים-מתמטיים מוצקים.

### מי צריך את כאב הראש הזה, ולמה?

העולם האקדמי והמגזר העסקי מכירים מודלים בעלי רמות אפקטיביות משתנות לפיתוח חשיבה חדשנית-המצאתית. בין המודלים נציין את שיטות ה-Buzan Centres, גישת Synectics, גישת ה-SIT וגישת ה-Brain Branching. אחד המחקרים בתחום הוא מחקרה של חברת Synectics, ארה"ב. החברה הניעה מחקר אשר בוצע ב-150 חברות אמריקאיות בתחומי הייצור, הבנקאות, המדיה, הבריאות והתקשורת (68% מהחברות מנו מעל 1000 עובדים). המחקר פעל במטרה לאפיין את מצב החדשנות והיצירתיות בחברות אמריקאיות מובילות וכן ניסה לבחון מדוע יש חברות המצליחות בקידום חדשנות (בעוד שאחרות לא). ממצאי המחקר, שחלקם מפורטים להלן, מראים, בין היתר, כי חברות מחויבות לחדשנות מציגים שיעורים גבוהים משמעותית של קצב צמיחה במכירות, ברווחיות ובנתח שוק.

מדד הצלחה	חברות מחויבות לחדשנות	חברות לא-מחויבות
קצב צמיחה במכירות	10.8% - כמעט פי שניים	5.7%
קצב צמיחה ברווח	51% - יותר מפי 3 בהשוואה ללא מחויבות	14%
עלייה בנתח שוק	59% - למעלה מפי 2 לעומת לא מחויבות	27%
רמת הפרודוקטיביות של ישיבות עבודה	59%	27%
חזון החברה כולל את המושג "חדשנות"	59%	26%
קיום מנגנוני תגמול על חדשנות	75%	36%

[www.synectics.com](http://www.synectics.com) ממצאים נוספים של המחקר – באתר

מעבר לממצאים מעניינים אלה, מחקרים נוספים מראים כי בנוסף לקידום ההצלחה ההצלחה העסקית בארגון צפויה הנעת תהליכי חדשנות ארגוניים להניב עלייה ברמת המוטיבציה הכללית בארגון, גידול ברמת המחויבות של העובדים למקום העבודה וכן שיפור באיכות התקשורת הפנים-ארגונית ובאיכות עבודת הצוות בארגון.

**בגליון הבא: כיצד מסייעת החשיבה ההמצאתית להתמודדות בסביבה עסקית עוינת**

## סיפור מהשטח, והפעם – על תהליך הפיתוח בחברת U.M.S. תכנה ישראל

חברת UMS היא בית תכנה המפתח ומשווקת את מערכת Follow UP CRM הפופולארית, המשמשת לניהול שיווק, מכירות וניהול קשרי לקוחות. UMS קבעה עימנו את היעד לפיתוח מוצרים חדשים על בסיס היכולות הקיימות בחברה וכן לחולל רעיונות לאפליקציות חדשות בתוכנה הקיימת. לאחר שלב הניתוח המקדים, אשר כלל את ניתוח יכולות התוכנה הקיימת, הבנת יכולות UMS וכן ניתוח SWOT של יכולות התוכנה מול המענים המוצעים ע"י חברות מתחרות עברנו לשלב ייצור הרעיונות. לאור צרכי UMS בחרנו להשתמש בכלי "הוספת המימד" המורחב. כלי זה הינו פיתוח של חברת VCI המהווה שדרוג לכלי "הוספת המימד" המוכר; השדרוג בא לידי ביטוי בחריגה מעקרון "העולם הסגור" תוך הוספת תכונות רצויות למוצר שאינן קיימות בו היום.

**לא להא לה מכפ שאינם מכירים את הכלי, מדובר בתהליך שבו המוצר, במקרה זה תוכנה, מפורק למרכיביו במטרה לבנות את רשימת המשתנים הפנימיים של המוצר.**

משתנים אלה, בנוסף למשתני הסביבה החיצונית, שאינם נמצאים בשליטת היצרן, משמשים כתשתית ליצירת רעיונות למוצרים חדשים.

בפרוייקטים השונים אותם בצענו, מצאנו כי יש ערך רב להוספה של תכונות רצויות, שאינן קיימות במוצר הנוכחי, כדרך לחולל רעיונות ישימים נוספים בשלב ה-Ideation – השלב הראשון של תהליך ההמצאתיות.

כדרכנו בקודש, פעילות זו סיפקה את "חומרי הגלם הבאים:

- רשימת המשתנים הפנימיים של תוכנת ה-Follow Up CRM – כל תכונות התוכנה הנמצאות בשליטת מחלקת הפיתוח ב-UMS
  - רשימה, קצרה יותר, של תכונות רצויות שאינן קיימות עדיין בתוכנה, אך מבחינת UMS היה רצוי כי יהיו קיימות
  - רשימה של המשתנים השונים המאפיינים את סביבת העבודה שבה פועל המשתמש הטיפוסי של התוכנה וכן את הסביבה העסקית שבה פועלת UMS.
- פריטים אלה היוו את חומר הגלם לייצור רשימת מוצרים וירטואליים, שאינם קיימים היום, שכל אחד מהם הוא בבחינת ספקולציה, שאלת "מה היינו יכולים לעשות עם כל אחד מהמוצרים שברשימה, במידה והיה קיים היום"?

הפעילות הממוקדת זו הובילה לזיהוי של מספר אפליקציות רצויות, אשר עברו את שלב בדיקת הפיזיביליות ונמצאות – נכון לזמן כתיבת שורות אלה – בטיפול המסור של מחלקת הפיתוח ב-UMS.

התהליך שאב את עוצמתו מהשילוב של עובדים ממחלקות החברה השונות, אשר השתתפו בעיצוב שורה של רעיונות מקוריים (שהשתלבו ושיקפו גם את צרכי הלקוחות). התוצאה: היצירה של שורת רעיונות רציניים שניתן להעבירם לפיתוח ולשיווק תוך התבססות על היכולות, הידע והמשאבים הקיימים בחברה ומבלי להיכנס לפעולות שרמת אי הוודאות שבהן גבוהה."

ניתן להכנס לאתר Inovent ולהתרשם מהפרוייקטים שכבר בצענו

## המאמר הנבחר הוא: הערכת סיכונים בפיתוח מוצרים חדשים

תהליכי פיתוח מוצרים חדשים נתפסים, בצדק, כבעלי סיכון גבוה וכמהלכים המביאים לתוצאות המקוות לעתים רחוקות (שגם הן רחוקות ממימוש ציפיות המנהלים מתהליך הפיתוח). מנגד, המודלים החשבונאיים הקלאסיים כושלים בבואם לחזות את הכדאיות ואת הסיכונים הגלומים בפיתוח מוצר כלשהוא ומקבלי ההחלטות, התרים אחר כללי החלטה כלשהם, מיישמים את כללי עולם המחקר גם בבואם לבחון את עולם פיתוח המוצרים. שתי עובדות אלה מובילות, במקרים רבים, למצב שבו ניתנת לגיטימציה להיעדר תחזיות הצלחה או כשלון.

תהליכי ההערכה וקבלת ההחלטות מונחים, בחברות רבות, ע"י חישובים חשבונאיים מסורתיים כגון DCF, ו-NPV, הנותנים למקבל ההחלטות הבנה טובה יותר בכל הקשור לסיכונים הכרוכים בתהליך הפיתוח. הבעיה היא שבמקרים רבים נוצר בלבול בין חוסר הוודאות בתחום הטכנולוגי לבין הסיכון העסקי הטמון בפיתוח המוצר החדש. בלבול זה מוביל, במקרים רבים, להטיית הדיון ולאילוץ מקבלי ההחלטות לתת הערכה לא מבוססת לגבי הפוטנציאל הגלום בהצלחה העסקית בגין ההשקעה בפיתוח החדש.

הגישה החלופית, המוצעת במאמר, מחשבת את הערך הנוכחי הנקי (NPV) של ההשקעה תוך הכנסת מקדם של מידת הסיכון הכרוכה בהשקעה ושמה:

Net Present Value, Risk-adjusted" (NPVR)

מודל ה-NPVR מאפשר להעריך את רמת הסיכון שבפרויקט הפיתוח, תוך השתלבות במתודולוגיות מוכרות לקבלת החלטות... שילוב זה יוצר, כאמור, חישוב NPV המותאם לרמת הסיכון בפיתוח. התאמות ה-NPV כוללות התייחסות לצרכי המשתמשים, פורטפוליו המוצר וכן סיכונים טכנולוגיים בצד סיכונים שיווקיים.

התייחסויות מעניינות ניתן למצוא להתאמות המודל למוצרי פרמצבטיקה, מוצרים תעשייתיים ומוצרים מסחריים אחרים.

[לקריאת המאמר כולו:](#)

[Davis, C.R., Calculated Risk: A Framework for Evaluating Product Development in Sloan Management Review, Summer 2002, Volume 43.4](#)

### **הטיפ התורן: שיווק פנים ארגוני וסממנים תרבותיים מעודדי המצאתיות:**

העברת נכונה של מסרים, שימוש בטקסים, יחצ"נות, פרסומים על לוחות המודעות, האינטרנט הארגוני ואלמנטים נוספים עוזרים כולם להעברת מסר המחוייבות למהלך ההמצאתיות. באחד מהארגונים – ארגון תעשייתי באופיו – שבו הניענו מהלך המצאתיות בסוף שנת 2002 הנהגנו, לראשונה ובהצלחה, שני מושגים חדשים: הראשון – **Committee** – שילוב בין המלים Committee (ועדה) ו-Commitment (מחוייבות), ככינוי לצוות המשתתף במהלך וכביטוי למחוייבות המשתתפים להצלחת המהלך. השני – **Commeeting™** – וריאציה על המונח הראשון וכינוי לפגישות הצוות. אפקטיביות המושגים נמדדה בצורה פשוטה ביותר: "אתה מגיע ל"קומיטינג"? או "מה קרה אתמול בקומיטינג"? הפכו למטבע לשון שגורה בין האנשים.

**בכדי לקרוא על טיפים נוספים לקידום ההצלחה במהלכי המצאתיות בארגון, לחץ כאן**

### **החידה התורנית**

ארבע אנשים עומדים לפני מנהרה. כל אחד מהם מסוגל לגמוע את המנהרה, מתחילה ועד סופה, בקצב הליכה שונה: הראשון – תוך 5 דקות, השני תוך 15 דקות, השלישי תוך 20 דקות והאחרון תוך 25 דקות. ניתן לעבור את המנהרה רק בעזרת פנס המספיק ל-60 דקות בדיוק, כשרק שני אנשים (או אדם אחד לבדו) יכולים לעבור במנהרה בכל זמן נתון כיצד יוכלו כל הארבעה לעבור את המנהרה בשלום, בטרם גויעת הפנס?

**פתרון החידה יובא בגליון הבא**

### **ולסיכום: החוכמה איננה בצמרת (ותודה לאילן פישר מ"נתיבי ייעוץ בע"מ")**

לילה אפל בלב ים. רב החובל עומד על גשר הפיקוד ומתאמץ לפענח את החושך, כשלפתע מנצנץ מולו אור בנתיב התנגשות עם ספינתו. הקברניט מזעיק את ומשגר מסר: "פנה עשר מעלות ימינה". בתגובה מתקבל מסר חצוף: "מורה לך לפנות עשר מעלות שמאלה". רב החובל מתקעס ומשגר עוד מסר: "אני קברניט של אוניית חיל הים, שנה נתיב מייד, בפקודה!". מסר התגובה המתקבל הוא: "אני ימאי מתלמד, מבקש בכל הכבוד שתשנה את הנתיב, המפקד". רב החובל מתרתח ומשדר: "אני אניית מלחמה, לא משנה נתיב".

התגובה: **"לשיקולך המפקד. אני מגדלור..."**

**צא ולמד:** ניצול החוכמה הצבורה בקרב העובדים, בכל חלקי הארגון, יכולה לתרום להפלגה חלקה ולגילוי נתיבים חדשים ללא מגדלורים בדרך...

סוף שבוע טוב לכולנו