

חשיבה המצאתית כמפתח להצלחה עסקית

יותר ויותר מחקרים מראים בעליל כי חברות חדשניות מחזיקות ביתרונות משמעותיים על פני חברות לא-חדשניות. חברות המחויבות לחדשנות מציגות שיעורים גבוהים משמעותית של קצב צמיחה במכירות, ברווחיות ובנתח שוק. בנוסף לעלייה ברמת המוטיבציה הכללית, גידול ברמת המחויבות של העובדים ושיפור באיכות עבודת הצוות בארגון. אחת הדרכים להשגת חדשנות היא ע"י חשיבה המצאתית. מהי חשיבה המצאתית וכיצד ניתן להשיגה באופן שיטתי?

רמי יניב וניר בן לביא

"חשיבה המצאתית מובנית יכולה לחלץ ארגונים עסקיים מקשיי המיתון". אמירה זו, לכאורה יומרנית, מציגה "צ'ק" רעיוני שאם ניתן לפרעו הרי שיש בו כדי לתת מזור לכאבי ראש עסקיים רבים, שכל מנהל מתחבט בהם בהתמודדות העסקית היומיומית. האמירה הזו תיפרט לפרטות במאמר זה, תוך הסבר מהות מתודולוגית החשיבה ההמצאתית, הצגת דוגמאות אמיתיות מ"החיים" (real life examples) ומתן הנחיות ביצוע למנהלים הרוצים ליישם את המתודולוגיה בארגוניהם.

הבעיה: איך אפשר לעשות עסקים כשהכלכלה נעצרה?

"לא תאמינו: פריחה, פשוט פריחה" - זו היתה תשובתו של מנכ"ל אחת מחברות התוכנה הגדולות בישראל להתעניינות בשלום עסקי החברה. כששאלנו אותו למה כוונתו, הוא הסביר: "המצב גרוע עד כדי כך שיש לי פריחה בכל הגוף...".

מנהל חברה ישראלית, כמו בכל מקום אחר, מתמודד עם השלכות המיתון השונות, ובהן ירידה במחזור המכירות (עקב קיטון בכוח הקנייה של חברות לקוחות קצה) וכן קשיים בהשגת מימון (עקב הירידה בנכונות לנטילת סיכון מצד בעלי הון ובנקים). בעיתות אלה נכחנת הנחיצות ביישום פתרונות קלאסיים כגון: פיטורין וקיצוץ במצבת כח האדם, מיזוגים,

התייעלות בקווי ייצור, שיפור תנאים מול ספקים, השבתת פעילויות שונות ועוד. מהלכים הם מהלכים קונבנציונאליים שנחיצותם צריכה להיבחן בכל עת. עם זאת, נשאלת השאלה האם יש עוד "משהו" - מהלכים אחרים וטובים יותר - שאפשר לעשות, כפרט לאור הנסיבות הבעייתיות המפורטות להלן:

- **תחרות מתגברת** - ענפי המשק השונים מאופיינים, רובם ככולם, בתחרות עסקית אינטנסיבית וחסרת פשרות.
- **דילמת המחיר** - חברה הבוחרת להתחרות, תוך הורדת מחירים, מכניסה את עצמה למלחמת מחירים עם המתחרים - תהליך שסופו לא ידוע. למותר לציין כי הורדת מחירים שוחקת מיידית את שולי הרווח של החברה הבוחרת באסטרטגיה זו.
- **קושי בזיהוי כיוונים חדשים וכדאיים** - חברה הנוקטת בשיטות המסורתיות לפיתוח מוצרים חדשים (סקרי שוק, קבוצות מיקוד וכיו"ב) תקבל אולי רעיונות לפיתוחים חדשים. אך תעשה זאת תוך נטילת הסיכון כי המתחרים - המשתמשים בטכניקות דומות - "יעלו" על רעיונות דומים. בנוסף, המציאות והמחקר בתחום מראים כי קיימת סבירות נמוכה לקבלת רעיונות חדשים ופריצות דרך מקהל הלקוחות. על כך אמר הנרי פורד: "אם הייתי שואל את הלקוחות איזה חידוש הם מבקשים, לפני המצאת המכונית, הם היו אומרים: "תן לנו סוסים יותר מהירים".
- בנסיבות אלה אנו מעלים לדיון (או על המוקד...) את האפשרות הקיימות - מוכרות ולא-מוכרות - למתן פתרונות אמיתיים, נכונים ואפשריים לביצוע עבור חברות המתחבטות בסוגיות כגון אלה המפורטות לעיל.

רמי יניב (BSA) הוא מנכ"ל משותף Inovent. ניר בן-לביא (MBA) הוא מנכ"ל משותף Inovent, מנהל BryceSkills מקבוצת פרמולה וכותב עבודת הדוקטורט בנושא "חשיבה המצאתית ככלי לשיפור ביצועים עסקיים". להערות, שאלות ובקשות, ניתן לכתוב ל-nir@inovent.biz

**בהיבט העסקי, פתרונות החשיבה
ההמצאתית יגובשו תחת אילוצי המציאות,
תוך התבססות על יכולות החברה הקיימות
(ידע, ניסיון מקצועי, תשתית טכנולוגית
ואנושית הקיימים בחברה, גודל המשאבים
הכספיים ועוד) ותוך הימנעות, א-פריורי,
מגלישה לפתרונות תלושים, לא-ישימים
וברמות סיכון גבוהות. החשיבה ההמצאתית
מתייחסת למוצרים והיכולות הקיימות של
הארגון כאל נקודת מוצא לייצור פיתוחים
ומוצרים חדשים הניחנים ברמות ייתכנות
וישימות גבוהות. גישה זו שונה מהגישה
ה"קלאסית" הטוענת כי יש לשאול את הלקוח
ולקבל ממנו את הרעיונות לכיווני העשייה
החדשים.**

מראים כי בנוסף לקידום 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.

מהי חשיבה המצאתית?

בתהליכים רבים מגדיר המנהל, המחפש פתרונות אמיתיים ופרקטיים, את רצונו באופן הבא: "תנו לי כלי אחר, טוב יותר, המאפשר לפתח מוצר, שירות או "משהו", אשר יקנה לחברה שלי יתרון תחרותי משמעותי, בעל סבירות נמוכה לאיתור ע"י המתחרים וכזה המציב חסמי כניסה גבוהים למתחרים השואפים "להעתיק" את היוזמה החדשה".

ברוח זו, אפשר לומר כי:

- 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 ("evitnevnI" ו-"gniknihT") מדגישות את חשיבות השימוש במתכונות החשיבה הקיימות ("כיצד לחשוב"), תוך שינוי ושיפור מוקד החשיבה - ("על מה לחשוב"), תוך השענות על עקרונות הנדסיים-מתמטיים מוצקים ועל תהליכים סדורים.
- המתודולוגיות שמות את הדגש על איכות הרעיונות ולא על כמותם (בעיה המאפיינת טכניקות כגון "סיעור

דגיש, כי ארגונים רבים ברחבי העולם הגו, פיתחו והשיקו בהצלחה שינויים בתפיסת המוצר בצד המוני רעיונות שונים לתהליכי ייצור חדשים, שירותים חדשים וכו', וזאת בדרכים מדרכים שונות. עם זאת, הצורך לדרכים סדורות, שיטות עבודה וכללי החלטה המאפשרים "לעשות סדר בכלגאן" והדרישה לכלים חזקים ומתוקפים לטיפול באתגרים השונים הכרוכים בעשייה העסקית, מתגברים והולכים בשנים האחרונות במגזר העסקי והאקדמי כאחד.

חשיבה המצאתית - 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 Inovent.

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 נועד לאפיין את מצב החדשנות והיצירתיות בחברות אמריקאיות מובילות וכן ניסה לבחון מדוע ישנן חברות המצליחות בקידום חדשנות בעוד שאחרות נכשלות בכך. ממצאי המחקר, שחלקם מפורטים להלן, מראים, בין היתר, כי חברות המחויבות לחדשנות מציגים שיעורים גבוהים משמעותית של קצב צמיחה במכירות, ברווחיות ובנתח שוק.

ממצאים נוספים שעלו במחקר ראה באתר moc.scitcenys.www

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%

הממצאים המצויינים בטבלה מצביעים, כאמור, על כך שחברות חדשניות מחזיקות ביתרונות משמעותיים על פני חברות לא-חדשניות. מעבר לממצאים מעניינים אלה, מחקרים נוספים

תלושים, לא-ישימים וברמות סיכון גבוהות.

Function Follows Form

על פי עקרון זה, חיפוש הפתרונות יתמקד בבדיקה הכיוונים שבהם יכולה החברה לעשות שימוש נוסף ושונה ביכולות החברה הקיימות, וזאת במקום להשקיע מאמצים בחיפוש השינויים שצריך לעשות בכדי לענות על צרכי השוק. עקרון זה מבוסס על אמת שיווקית מוכרת וכואבת, על-פיה רבים מצרכי הלקוחות הינם צרכים סמויים, שגם הלקוחות אינם מודעים להם. כיוון שכך, הלקוחות הלא-מודעים יתקשו - גם אם ירצו - לכוון את הפירמה העסקית לכיוונים בעלי יכולת היתכנות ורווחיות.

מיקוד מאמצים

בעזרת כלים ניתן לבחון את כיווני הפתרון המועלים, כבר ברגע הופעתם ובאופן הפוסל אפשרויות לא מתאימות על הסף. גישה זו, המהווה מתכון בדוק ל"חסכון באנרגיה", הוכחה כעדיפה על פני גישת "דחיית השיפוטיות" המוכרת מגישות יצירתיות שונות אשר המחקר האקדמי מפריך אותן מעיקרן (החשיבה הלטראלית וקרובותיה).

שימוש במשתני הבעיה כמנוף לפתרון

בהמשך לעקרון "העולם הסגור", החשיבה ההמצאתית גורסת כי "ניתן להפוך לימון ללימונדה". במלים אחרות, משתני הבעיה יכולים, ובמקרים רבים גם צריכים, לתרום לניכוש הפתרון.

החשיבה ההמצאתית מתייחסת למוצרים והיכולות הקיימות של הארגון כאל נקודת מוצא לייצור פיתוחים ומוצרים חדשים הניחנים ברמות ייתכנות וישימות גבוהות. גישה זו שונה מהגישה ה"קלאסית" הטוענת כי יש לשאול את הלקוח ולקבל ממנו את הרעיונות לכיווני העשייה החדשים.

זה באמת עובד

מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית מציעות כלים לפתרון בעיות עסקיות במגוון תחומים, לחברות בכל קשת העשייה העסקית. בין הבעיות הניתנות לטיפול נמנה את הנושאים הבאים:

- פתרון בעיות טכנולוגיות ושיפור בתהליכי ייצור ותפעול.
 - פיתוח מוצרים/שירותים חדשים ושדרוג מוצרים שירותים קיימים.
 - פיתוח אסטרטגיה שיווקית וכידול מוצרים.
 - פיתוח ערוצי הפצה.
 - חדירה לפלחי שוק חדשים, הרחבת פעילות בנישות קיימות וכן הרחבת פעילות מול לקוחות קיימים.
- מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית מיושמות בחברות שונות בגודלן, החל מחברות קטנות ועד חברות ענק, ובענפים שונים, בארץ ובעולם:

מוחות", "חשיבה לטראלית" ועוד) ועל הימנעות משימוש בשיטות אקראיות לייצור רעיונות המבוססות על מושגים עמומים ולא-אופרטיביים, כגון "יציאה מהמסגרת" ו"פריצת גבולות".

ואם בעקרונות עסקינים, הרי שיכולת מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית לענות על רצון ידידנו המנהל נובעת מעצם היותן מושתתות על העקרונות הבאים:

חיפוש פתרונות "עולם סגור"

אחד מאתגרי החשיבה הקלאסיים בודק כיצד ניתן לחזק את יכולת העמידה של אנטנה, תוך מניעת הקריסה שלה בתנאי אקלים קשים, הכוללים רוחות, הצטברות שלג על האנטנה וכיוצ"ב. גישת החשיבה ההמצאתית תגביל, מראש, את חיפוש הפתרונות לבעיה, לסביבת פתרונות הכוללת רק את "מה שנמצא מתחת ליד". במלים אחרות, פתרונות המחייבים שימוש באלמנטים לא-זמינים הם בבחינת פתרונות קשים ליישום, עד בלתי אפשריים. אופן ההתמודדות עם אתגר האנטנה מתואר בסדרת התמונות באיור מס' 1. בהיבט העסקי, פתרונות החשיבה ההמצאתית יגובשו תחת אילוץ המציאות, תוך התבססות על יכולות החברה הקיימות (ידע, ניסיון מקצועי, תשתית טכנולוגית ואנושית הקיימים בחברה, גודל המשאבים הכספיים ועוד) ותוך הימנעות, א-פריורי, מגלישה לפתרונות

העולם הסגור ופתרון בעיות טכנולוגיות

המקרה המתואר מציג בעיה טכנולוגית אותה היתה צריכה למתור חברה העוסקת בייצור הקטנות, ואנטנות למטרות צבאיות. בעיקר מודיעין. האנטנה המצגת הינה אנטנה ארבעת ריבועיות ומצגת על פסגת הר גבוהה כדי מחזק בודק.

הבעיה: כמות אור חורגה מועד נעדרת שוכנת שלג על האנטנה שתגרום לפילה ודאית.

רעיונות יצירתיים ששלג: יצירי האנטנה בסלול, האנטנה מונחת דיוקן (1, 2), התקנת עמוד מלדה רוח (3, 4), האנטנה מורמת חיסום לאנטנה (1, 4), יצירי האנטנה במולד, חיבור האנטנה לבלון, החלפת האנטנה בתקשורת לוינית, בניית אנטנה או איננה מסכיב לאנטנה ועוד...

פתרון בתחום העולם הסגור: אחת המכניזמים הנכונות בתחום העולם הסגור היתה שימוש בענף כמנוף לפתרון. במקרה זה הוסמו דקים לאנטנה שיכינו להצטברות שלג על העמוד ויורטו לחיפוף. כך שיכל לשאת את האנטנה הכבדה. כשישיית הפוליס תחזור האנטנה למצבה הקודם. פתרון זה אינו מסריך שימוש במשתנים חיצוניים מחוץ לנבולות הבעיה ואנטנה-משקל נשיאה, יציבות - שלג: משקל. כפתרון נוצרה תחלת בין כמות השלג לכוח הנשיאה (בקיבו) של עמוד האנטנה, תחלת שלג היתה קיימת קודם.

- חברת droF משתמשת, כדרך קבע, במתודולוגיות החשיבה ההמצאתית כאמצעי לפתרון בעיות הנדסיות, בעיות מכאניות, בעיות בתהליכי ייצור ועוד. השימוש במתודולוגיות אלה הביא לשינויים שונים ושיפור תהליכים, כמפורט במאמרו של Sickafus, מנהל במחלקת הפיזיקה שבמעבדת המחקר של פורד, במישיגן, ארה"ב (ע"ע בביבליוגרפיה שבסוף המאמר).

- חברות ישראליות שונות ובהן אל-על, בנק הפועלים, ניו-אפליקום ורבות אחרות יישמו רעיונות לשיפור תהליכים פנימיים, בתחומי פעילות שונים ובהם ניהול מערכות המידע, מתן שרות, ניהול ספקים ועוד.

- חברת UMS תוכנה מתמחה בפיתוח מערכות CRM, כשהמובילה שבהן היא מערכת Follow-Up CRM לניהול קשרי לקוחות. תוכנת Follow-Up CRM עוצבה במיוחד לשוק הישראלי ונמכרה בהצלחה גם בחו"ל. לדברי יוסי יהודאין, מנכ"ל UMS, המערכת מספקת כלים לשיווק, מכירות ושירות לקוחות והיא קוראת תגר על מתחרים מחו"ל ביכולת הטכנולוגית שלה, בפשטות, במהירות ההטמעה ובעיקר במחיר.

כלי החשיבה ההמצאתית איפשרו ל-UMS לאתר שורה של רעיונות חדשים ויצירתיים, ברי פיתוח ויישום מהירים, המבוססים על יכולות ומשאבי החברה. בין הרעיונות אשר תורגמו לפיתוח ניתן למנות:

1. פיתוח זמינות מלאה של יומן ה-Office Outlook במערכת Follow-Up CRM באופן דו כיווני.

2. פיתוח ממשק לקליטה מקוונת של גולשים באתר חברה, המפעילה את מערכת Follow-Up CRM, לבסיס הנתונים של החברה.

3. חשיפת בסיס הנתונים של Follow-Up CRM לעבודה בסביבת Office XP. למשל בתוכנת WORD ניתן להקליד מלל רגיל ותוך כדי הקלדה יש אפשרות להציף את נתוני הלקוח ישירות מבסיס הנתונים של FOLLOWUP CRM, ע"י טכנולוגיית smart tags

4. שילוב כלי ניתוח במערכת Follow-Up CRM לקבלת דוחות אנליטיים וליישום יכולות הפצה באינטרנט וברשת האינטר-נט הפנים-ארגונית.

לדברי יהודאין: "המדד הקובע מבחינתי לאפקטיביות של התהליך היה "תיכלס", כלומר, האם התהליך מניב פירות התורמים לשיפור הביצועים של החברה. מבחינה זו, פירות התהליך עמדו בציפיותי, ואף מעבר להן".

- חברת תקשורת מוכרת, אשר כפורטפוליו העסקי שלה התמקד בחברות ה-Tier 1 הגדולות בעולם, יישמה את מתודולוגיות החשיבה ההמצאתית על מוצר הדגל שלה - מוצר המאופיין ברמה גבוהה של מורכבות טכנולוגית, בעלות ייצור גבוהה וכן בעלות גבוהה ללקוח (עובדה)

אשר הגבילה את מכירות המוצר רק לחברות ענק). "גזירת" המוצר למשתנים השונים המרכיבים אותו הניבה מוצר, חדש לכאורה, המבוסס על הידע ועל יכולות הייצור הקיימות בחברה. העובדה כי המוצר - חדש אך ישן - מושגת על התשתיות הקיימות בחברה אפשרה לקצר בצורה משמעותית את ה-Time to Market הנדרש לפיתוח אב טיפוס למוצר commodity ולפתיחת ערוצי משא ומתן מול גורמים רלבנטיים בעולם.

- מלון "מעלה החמישה" הצליח לשפר את ביצועיו התפעוליים בתחומי פעילות שונים ולהתייעל ברמות המגיעות עד לעשרות אחוזים. כמו כן, הצליח המלון בפיתוח פלחי שוק חדשים בארץ ובחו"ל (ע"ע בסוף המאמר).

רשימת הביבליוגרפיה בסוף המאמר תפנה את הקוראים למקורות נוספים בנושא.

ההבטחה הטמונה בתהליך החשיבה ההמצאתית

צירלס דיקנס אמר "כל מה שאני דורש הוא עובדות" ולמרות שמרק טווין טען לעומתו, כי על אדם "להיות בטוח בעובדות ואחר כך לסלף אותן כאוות נפשו...הרי לענייננו, ההיצמדות לעובדות מחייבת לבסס את תהליך ההמצאתיות על היכולות הקיימות בחברה וכן על שני עקרונות קריטיים להצלחה:

א. הקטנה דרסטית של רמת אי הוודאות באשר למידת היתכנות הרעיונות החדשים, מחד גיסא, בצד הקטנת הצורך למשאבים נוספים (כספיים ואחרים) בשלב היישום, מאידך גיסא.

ב. קיצור ה-Time to Market הנדרש לתרגום הרעיונות המיוצרים לפעילות עסקית מניבה, עקב הישענות תהליכי ההמצאתיות על התשתיות, הניסיון והיכולות האנושיות הקיימות בחברה.

הצלחה ורמת כדאיות כמדדים לאפקטיביות החשיבה ההמצאתית

ישנה דרך אחת להעריך את מידת האפקטיביות של תהליכי ההמצאתיות בארגון - תוצאות. וכך, על פי מודל קירקפטריק, הזכור לטוב (כמו גם על פי מודלים אחרים לבדיקת כדאיות) עבודת ההמצאתיות נמדדת - וצריכה להימדד - לאורך זמן, על פי התפוקות הנובעות מהתהליך שאנו מניעים. למען הסר ספקות, תוצאות יוגדרו ככאלה המניבות את אחת - או יותר - מהתפוקות הבאות:

- האם הפעילות הגדילה להגדלת פעילות מול לקוחות קיימים (הווה אומר, להגדלת customer shares)?

- האם הפעילות הביאה לייצור מחזורי מכירות מול לקוחות ופלחי שוק חדשים?

- 1. Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A., Mazursky, D., "Finding Your Innovation Sweet Spot", in Harvard Business Review, March, 2003.
- 2. Sickafus, E. (1996), "Structured Inventive Thinking – A conceptual pproach to real-world problems", The Industrial Physicist, March/April 1996, Vol. 2.1.
- 3. גולדנברג, י. (1998), "למי ניתנה נבואת המוצרים החדשים", בתוך אקזקיוטיב, אוקטובר-נובמבר.
- 4. סטיבן, ר. ואחרים (1995), חדשנות בפעולה, ירושלים: מכון ברנקו וייס.
- 5. צ'רנובלסקי, א. (1997), חשיבה המצאתית שיטתית ופתרון בעיות טכנולוגיות, ת"א: קרונוברג ספרות מקצועית.
- 6. שרייג, מ. (2002), משחק רציני, ת"א: מטר.
- 7. רמי יניב (BSA) הוא מנכ"ל משותף Inovent. ניר בן-לביא (MBA) הוא מנכ"ל משותף Inovent, מנהל BryceSkills מקבוצת פורמולה וכותב עבודת הדוקטורט בנושא "חשיבה המצאתית ככלי לשיפור ביצועים עסקיים". להערות, שאלות ובקשות, ניתן לכתוב ל-nir@inovent.biz

- 1. Return On Investment - 1ROI - מדידת ההחזר על ההשקעה.
- 2. Net Present Value - 2NPV - הערך הנוכחי הנקי של ההשקעה
- 3. Economic Value Added - EVA - הערך הכלכלי "האמיתי" אשר נוסף לערך הפירמה, בגין הפעילות הנמדדת

- האם הפעילות הביאה לשיפור תהליכים ולהקטנה משמעותית של הוצאות, תפעוליות ואחרות? כמו-כן, יש לבחון את התהליך עצמו תפוקות הלוואי הנובעות ממנו.
- האם המשתתפים פיתחו יכולת לשכפל, בצורה עצמאית, את השימוש בכלי החשיבה ההמצאתית אשר יושמו בתהליך?
- האם גדלה נכונות המשתתפים, בצד שאר העובדים בארגון, להעלות ולנסות ליישם רעיונות שונים בעבודתם?

סיכום

ההגדרה היבשה והצינית משהו, לעצם קיומן של חברות הינה "השאת ערך הפירמה לבעלים - לאורך זמן". ב"שפת בני אדם" הגדרה זו מתפרשת כ"מיקסום רווחים" או "מיקסום הביצועים העסקיים". באותה רוח, ניתן למדוד את תהליכי יישום החשיבה ההמצאתית בכלים חשבונאיים חד-משמעיים (המוכרים לבעלי ההחלטות בארגון), כגון מדידת ה-1ROI המיוחס לתהליך, מדידת ה-2NPV בגין ההשקעה בתהליך, ה-3EVA הנובע מן התהליך ומרעין בישין אחרים בני שלוש אותיות...

המלצתנו היא לעשות "חיים קשים" לתהליכי החשיבה ההמצאתית ולמדדם בעזרת הכלים המשמשים למדידת כל פעילות עסקית וארגונית אחרת. המלצה זו מקבלת משנה תוקף לאור ההכרח ב"הידוק החגורה" ובקבלת ההחלטות הנכונות ביותר עבור הארגון.

ביבליוגרפיה ומקורות לקריאה נוספת

להרשמה למגזין ה-Inovent, דו-השבועון לארגונים מחדשים, אנא פנו ל-office@inovent.biz

סיעור מוחות - "הגבול הוא השמים" או "סערה בכוס מים"?

- מבחן הישימות - חולשתן של טכניקות כדוגמת סיעור המוחות נעוצה דווקא בעקרונות הבסיס שלהן המכוונים ל"יציאה מהמסגרת" ולהתנתקות ממוסרות האילוצים השונים המגבילים את הארגון (כספים, יכולת ייצור, צינורות שיווק וכיו"ב). ההתבדרות לכיוונים "פרועים" מקשה על חלק מכריע מהרעיונות העולים לעמוד במבחן הישימות (כלומר, קשה עד בלתי אפשרי ליישםם "על אמת").
- מבחן התוצאה - בהנחה כי התוצאה המבוקשת היא שיפור ביכולת התחרותית של הארגון, שיפור בביצועים העסקיים של הארגון (ומטרות דומות) הרי שהמספר הרעיונות הרב מקשה "להפריד את המושך מן התבן" ולאתר את הרעיונות הישימים והכדאיים ביותר.
- למרות ההתייחסות הביקורתית, הבאה לידי ביטוי בשורות דלעיל,

- סיעור מוחות - "הגבול הוא השמים" או "סערה בכוס מים"? חברות נוהגות להשתמש בשיטות כגון "סיעור מוחות" ("gnimrotS niarB"), "חשיבה מקבילה" ("laretal") ("gniknihT") מבית מדרשו של אדוארד דה-בונו ובטכניקות אחרות המכונסות תחת גג החשיבה היצירתית (להבדיל, כאמור, מן החשיבה ההמצאתית). בשיטת סיעור המוחות, למשל, אשר הוצעה לראשונה ב-1937 ע"י אלכס אוסבורן (אחד מהשותפים ב-BBDO המיתולוגית), מכונסים עובדי החברה במטרה לייצר מספר גדול של רעיונות לבעיה אשר החברה מתחבטת באשר לדרכי פתרונה. סיעור המוחות משמש כמטבע לשון רווחת וכשיטה פופולרית למרות חסרונותיו:
- מקדם היעילות של השיטה הוא 2% - 1%, במקרה הטוב.
- מבחן האיכות מול הכמות - מחקרים שונים הראו, ומראים, בעקביות כי מספר הרעיונות הגדול אינו מעיד על איכותם.