

חדשנות תחת שליטה: ניהול חדשנות באמצעות פרויקטים

מאת: דב דביר

שינוי לעולם, הם נלמדים ומוטמעים בנפרד. במחקר שנערך על ידי פרופ' דב דביר, נטען כי ארגונים ועסקים יפיקו תועלת רבה אם ישכילו ליצור אינטגרציה בין התאוריה והניסיון הקיימים בשני התחומים, ויצרו בסיס ידע משותף אחד.



הקשר בין חדשנות לניהול פרויקטים הולך ומתהדק, כאשר שני התחומים משמשים יחדיו ליצירת תהליך של שינוי בארגונים ועסקים. מחקר חדש של פרופ' דב דביר מציע מסגרת תפישתית אחודה לניהול חדשנות וניהול פרויקטים, ובוחן תרומתו של שילוב זה להבנתנו את תהליך החדשנות.

חדשנות במוצרים, שירותים ותשתיות הפכה להכרח בהישרדותם וקיימותם של אירגונים מודרניים. בזמן שכל חידוש מתחיל ברעיון, מה שבפועל הופך רעיונות אלו למוצרים הם הפרויקטים אשר מנגישים אותם למשתמשים ולשווקים.

אף על פי שבעולם האמיתי שני העיסוקים, ניהול חדשנות וניהול פרויקטים, קשורים עד מאוד זה לזה, לעיתים אף חופפים, ופעמים רבות עוסקים באותו התהליך של הבאת

"לגשר על אי הוודאות הקיימת בתחילתו של תהליך החדשנות"

במחקר נעשה שימוש במסגרת תפישתית אחודה המבוססת על מחקרים קודמים בחדשנות (Garcia and Calantone, 2002, 2002) וניהול פרויקטים (Shenhar and Dvir, 2007), אשר יכולה לשרת את שתי הקהילות.

"המסגרת התפישתית המוצעת מוסיפה למסגרות העבודה הקיימות ממדים אשר יאפשרו להתמודד עם אחד הנושאים החשובים ביותר בחדשנות; כיצד לגשר על אי הוודאות הקיימת בתחילתו של תהליך החדשנות, ולעזור בניהול הפיתוח בצורה יעילה יותר."

כך מסביר בתקציר המחקר פרופ' דביר, אשר ממשיך ומפרט את שלושת הממדים:

ממד החידוש (Novelty) עוסק בשאלת אי וודאות לגבי צרכי השוק, המשפיעה בעיקר על אופן איסופו של המידע הנוגע לצרכיהם ורצונותיהם של הצרכנים, ניתוחו של מידע זה, והטמעתו בעיצוב המוצר.

הממד הטכנולוגי (Technology), או ליתר דיוק, אי הוודאות הטכנולוגית, מתמודד עם הדרך הנכונה לניהול תהליך הפיתוח. רמות גבוהות של אי וודאות טכנולוגית דורשות תקופות פיתוח ארוכות יותר, יותר מחזורי תכנון, הקפאת תכנון מאוחרת, ושימוש בטכנולוגיות וידע חוץ-אירגוניים.

הממד השלישי, מורכבות (Complexity), מוסיף היבט אירגוני לתהליך החדשנות; כיצד לארגן את תהליך החדשנות ולשלוט בפעולות הפיתוח בארגון המפתח ואצל קבלני המשנה והספקים.

"למרות מה שנהוג לחשוב בתחום, מצא פרופ' דביר כי יזמים משכילים עוסקים ביוזמות חדשניות יותר מעמיתיהם הצעירים והפחות משכילים"

בנוסף, מוצגות תוצאותיו של מחקר נוסף, אשר בוצע ברפא"ל ע"י מיכל שבתאי (2010). המחקר מנתח 18 פרויקטי פיתוח ביטחוניים (פיתוח מוצרים חדשים), ומראה כי רמות ההצלחה משתפרות באופן משמעותי כאשר אופן ניהול הפרויקט תואם את מאפייני הפרויקט על פי הממדים של מסגרת התפישתית המשמשת גם עבודה זו.

תוצאות שני המחקרים עשויות לעודד חוקרים בשני התחומים ולהביא ליצירת תיאוריות חדשות עליהן יבנו מחקרים נוספים. לקישורם של שני התחומים יש פוטנציאל להעשיר את הבנתנו של תהליך החדשנות, ולעזור לאירגונים לנהל בצורה טובה יותר תופעה מורכבת ולעיתים לא מובנת זו.

מחקרו של פרופ' דביר הינו מחקר גישוש, שנועד לתקף את המסגרת המוצעת ע"י ניתוחם של 113 תהליכי חדשנות בחברות הזנק והצגת התובנות הנובעות מניתוח תהליכים אלו.

לדוגמא, נמצא כי אין סתירה בין רמות גבוהות של אי ודאות ומורכבות לבין הצלחה עסקית; לרמות גבוהות של אי ודאות ומורכבות אין השפעה שלילית על עמידה בלוחות זמנים וביעדי תקציב.

המחקר מדגיש את החשיבות של יציבות צוות הפיתוח כאחד הגורמים המסייעים להצלחה עסקית (עמידה ביעדים כלכליים וחדירה לשוק), ומסייע אף יותר לבניית תשתיות טכנולוגיות חדשות וצבירת ידע, החשובים לא רק לפיתוח המוצר הנוכחי, אלא גם לפיתוח מוצרים ושירותים עתידיים.

המחקר מוצא גם שיזמים משכילים יותר (וכפועל יוצא, מבוגרים יותר) עוסקים ביוזמות חדשניות יותר לעומת עמיתיהם הצעירים והפחות משכילים, ממצא הנוגד את המקובל בתחום.