



# עקרונות הנהגת חדשנות נועזת

## הלקחים שנלמדו ברפאל

כנס ITSMF

15.10.2009



# המשבר ברפאל כאירוע היסטורי מכונן

## המשבר נמשך כ 10 שנים ! ובמהלכו..



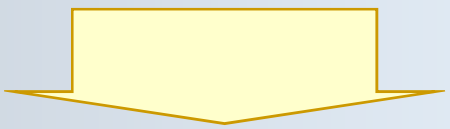


מה למדנו ?



# מחזורי הגאות והשפל של רפאל

תקופה	1948-1973	1973-1988	1988-1999
מאפייני התקופה	<b>אתגר</b>	שביעות רצון (עצמית)	<b>איום</b>
הישגים בסיום התקופה	<u>גבוהים</u> ↑	↓ <b>נמוכים</b>	<u>גבוהים</u> ↑



**יש להציב לארגון "אתגר מפחיד"  
כדי לקיים מחזור חיים בריא !**

## התוצאה: הגדרנו פונקצית מטרה שאפתנית\*

לחצות מכירות של מיליארד דולר  
בשנה, בשוק מוטה ייצוא.



בהנחת ביקוש מקומי של כ \$M 300  
נגזר ייצוא העולה על \$M 700 **המחייב**  
**התמודדות מול שחקני ענק גלובליים**

\* הוגדרה בשנת 1999 כאשר המכירות עמדו על \$M 500  
משהושג היעד ב 2006 הועלה הרף ל \$B 2

## תמצית אסטרטגיית הצמיחה



התבססה על שני הנדבכים האסטרטגיים:

תעוזה וחדשנות

איכות ומצוינות ברמת \* **WORLD CLASS**

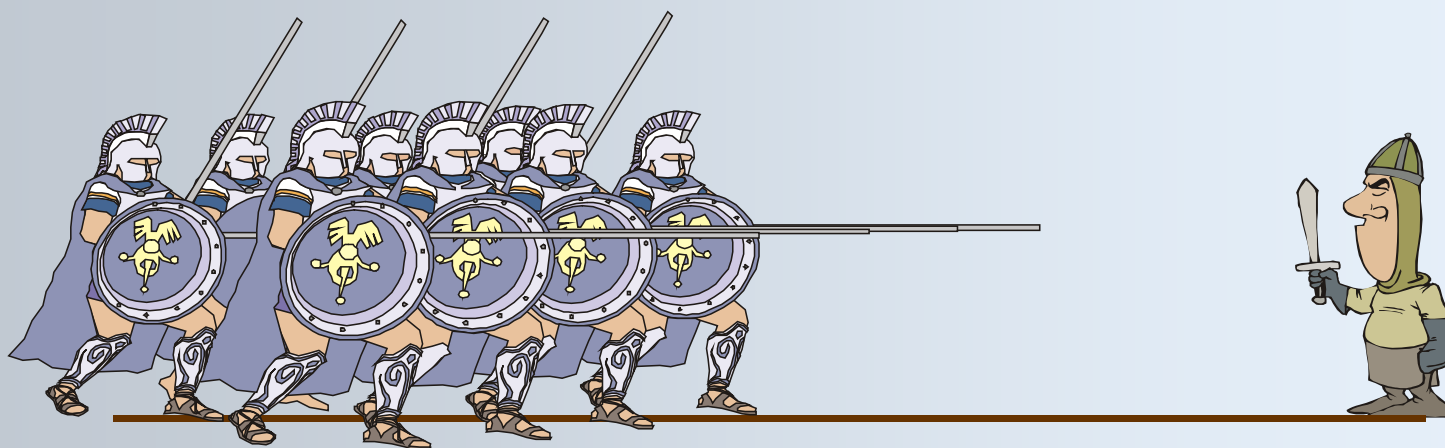
\* כדי ליצור תשתית שתנתק אותנו מהפרדיגמה...  
שמה שצה"ל לא רוכש, לא ניתן למכור לצבאות זרים.

## הדילמה המרכזית

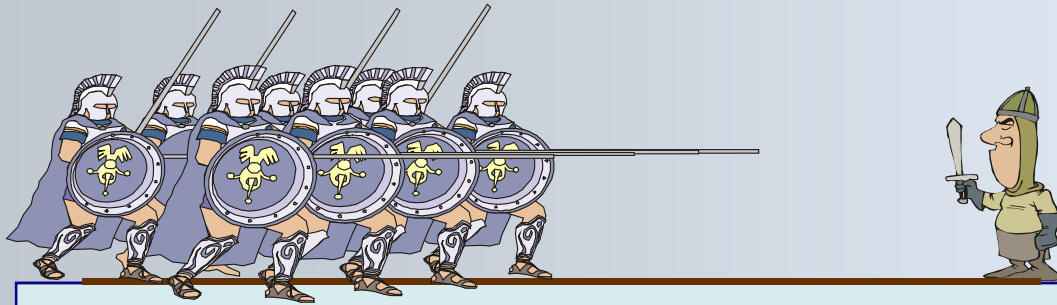
איך מטפחים חדשנות שתבטיח את העתיד  
(המחייבת הליכה נגד הזרם) בארגון החייב  
לפעול כמכונה משומנת, כדי לקיים את ההווה ?

### התשובה:

**חיים בצוותא של "אי סדר" בתוך סדר.**



המושג "אי סדר בתוך סדר" מייצג שיווי  
משקל לא יציב, שכדי לקיימו נדרשת  
אנרגיה ניהולית בכלל ממדי הארגון



התפיסה הניהולית שלנו לנושא באה  
לידי ביטוי בתובנות הבאות:

## הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים

□ עיצוב "מצפן ארגוני" פשוט ובהיר

שהארגון מזדהה איתו הכולל:

□ ייעוד (שאפתני)

□ אסטרטגיה (בהירה)

□ ערכי ליבה (נתמכים בדוגמה אישית)

**כתנאי למתן החופש הנדרש  
כבסיס לסביבה התומכת  
ביוזמה, בתעוזה ובחדשנות.**



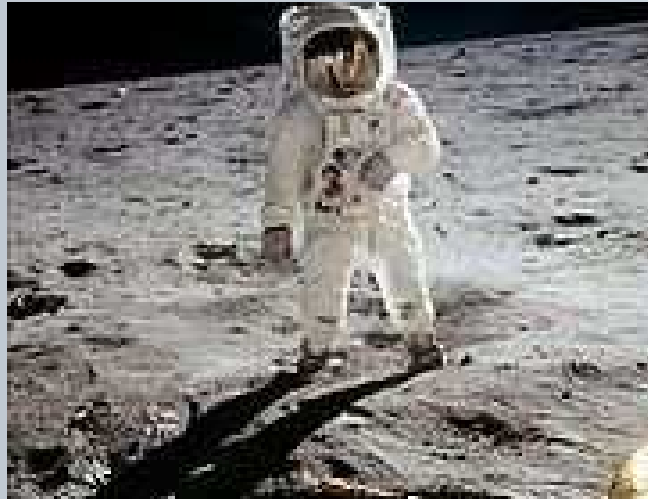
## הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים

**חדשנות היא רב-ממדית**  
(טכנולוגית, עסקית, ארגונית...)



**השילוב בין כישרונו של היחיד  
ועבודת צוות הוא קריטי.**

# הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים



**תעוזה וחדשנות זקוקה לרמה  
מקבילה של מצוינות מקצועית  
ואיכות ביצוע.**

## הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים

בסופו של יום, גובה הרף שארגון מציב  
לעצמו תחת הכותרת "תעוזה וחדשנות"  
מתאזן עם יכולותיו !



מצוינות מקצועית יודעת לכוון  
ל"גבולות מעטפת" שאפתניים  
וביצוע איכותי מהווה תנאי להשגתם.

# איכות ומצוינות

# הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים

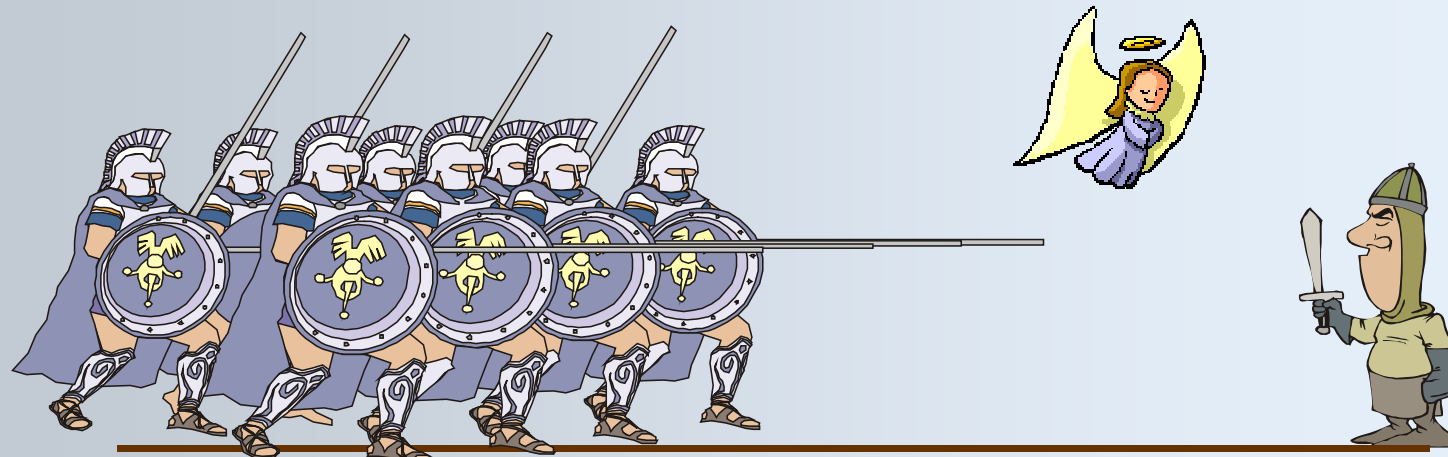
## Challenger disaster



**כישלונות הם חלק ממחיר התעוזה  
ומשגיאות לומדים.**

**במקומות בהם אין הכרה בכישלונות...  
אין תעוזה או שאין דווח אמת!**

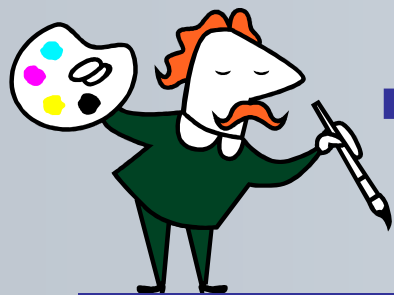
# הנהגת חדשנות נועזת - דגשים מרכזיים



**\* סובלנות להולכים נגד הזרם \***

**\* כמעט כל ההצלחות הגדולות של רפאל החלו כך \***

## דוגמה לכלי ארגוני התומך בהליכה נגד הזרם



□ הוקם מוסד של "מנביטים" שכלל עובדים בעלי כושר יצירה חריג \*

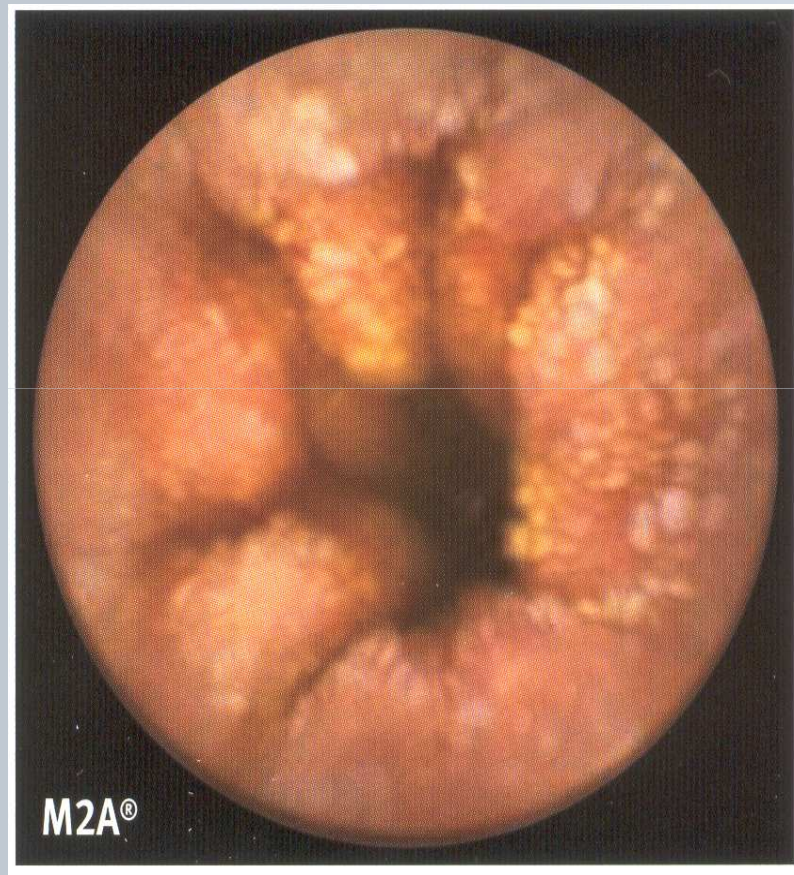
□ המנביטים קיבלו את החופש לעשות מה שהם רוצים! (בתנאי שעשייתם תהיה תואמת את ה"מצפן הארגוני")  
ולעבוד עם מי שהם בוחרים!

\* שיעורם באוכלוסייה עמד על אחד ל 500 והסמכות להעניק מעמד שכזה ניתנה לראשי החטיבות

© 2009 by Giora Shafir e-mail: g\_shafir@017.net.il

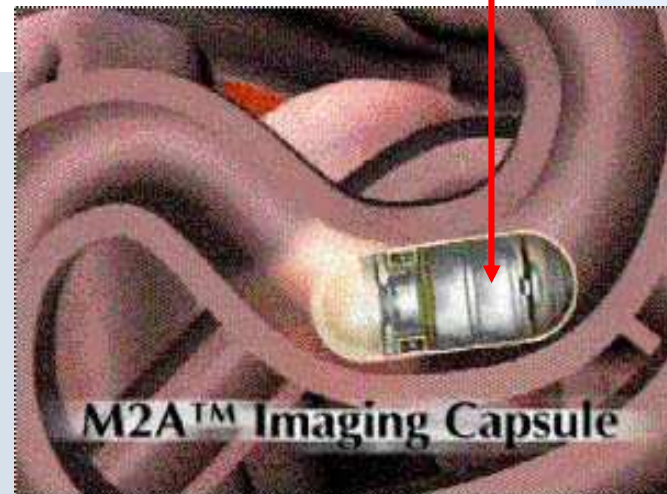
# דוגמת יצירה של מנביט \*

## גלולת GIVEN IMAGING



דוגמת תמונה פנימית  
של המעי הדק

גלולה זעירה הנבלעת על ידי הפציינט, נעה במעי הדק ומשדרת רצף של תמונות וידיאו למקלט חיצוני (המוצמד לגוף הנבדק).  
הבדיקה מאפשרת לרופא לזהות את מיקום הנגע המחייב טיפול



\* ד"ר גבי עידן שלזכותו מספר פריצות דרך גם בתחומים נוספים



# השילוב של תעוזה וחדשנות עם איכות מצוינות תרמו למהפך בצמיחה של רפאל



## “Innovation Line”

“צמיחה לא ליניארית” - תוצר של תעוזה וחדשנות  
שעמדו בפרופורציה לבניית האיכות והמצוינות הארגונית.



~ 5500 עובדים

1.5  
מכירות \*  
B\$  
1.0  
0.5

## “Quality Line”

“צמיחה ליניארית” - תוצר של  
תהליכי שיפור איכות קלאסיים.



~ 7000

0.3

רווח מצטבר ~ \$M 300

הפסד מצטבר ~ \$M 700

1988 ISMF  
Conference 2009

© 2009 by Giora Shalgi e-Mail: g\_shalgi@017.net.il

2005

\* צמיחה פנימית בעיקרה

www.itSMF.co.il



# בהצלחה