



ניהול חדשנות בארגון עתיר הידע: חשיבותו של המודל העסקי

ד"ר יורם קלמן



מהי חדשנות?

תהליך ארגוני שמטרתו לשפר את הישגיו של הארגון על ידי תרגום של רעיונות למוצרים, לשירותים או לשינויים ארגוניים.

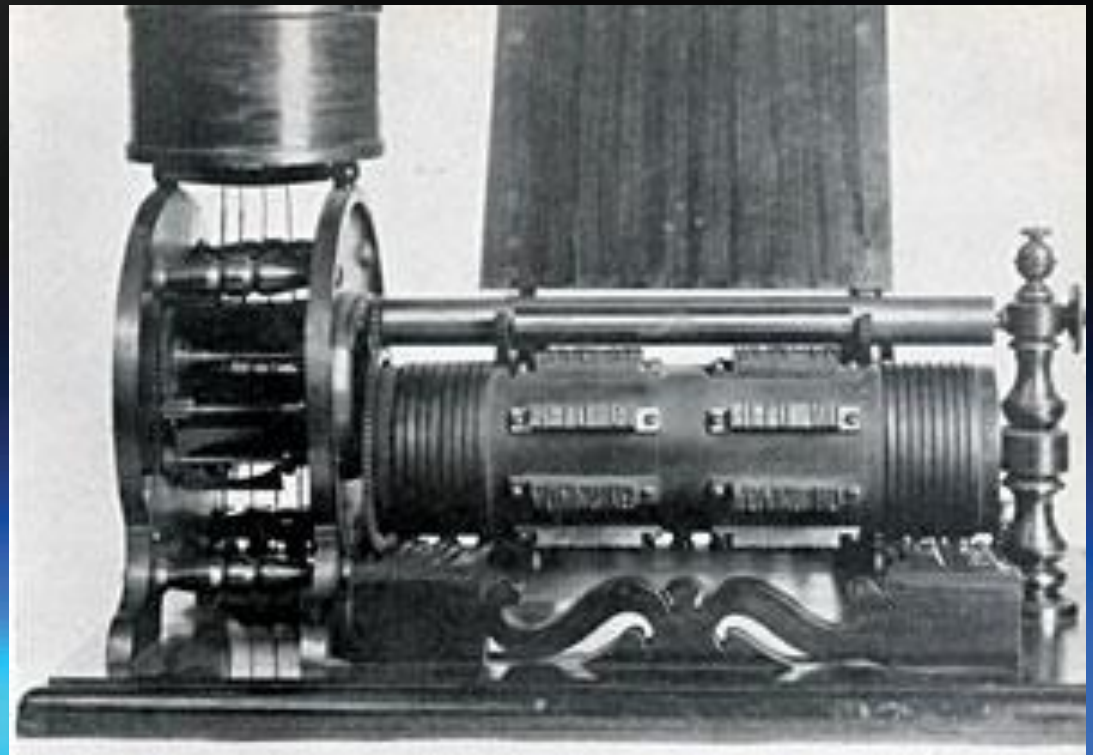


שיפור

יישום

רעיון

חדשנות... זה לא רק המצאות



חדשנות... זה לא רק טכנולוגיה



חדשנות... מלווה בכשלונות רבים



23 לינואר 2014, סינמטק תל אביב



יצירת קשר

FailCon בעולם

סרטונים

תקשורת

שותפים

תכנייה

כרטיסים

דברים



”החברה הראשונה שהקמתי התרסקה.

החברה השניה התרסקה, אבל פחות. השלישית פשוט נכשלה.

הרביעית שרדה. לחברה החמישית שהקמתי, קוראים **PayPal**

Max Levchin | Former CTO of Paypal

לקבלת עדכונים

לרכישת כרטיסים

רוצים להיכנס לאווירת הועידה?
צפו בסרטון של דניה גרהאט חברת Amaze

ועידת פיילקון הבינלאומית מגיעה לתל אביב

חדשנות... מעוררת התנגדות בארגונים



שיפור

יישום

רעיון

Every revolutionary idea seems to evoke three stages of reaction. They may be summed up by the phrases:

- (1) It's completely impossible
- (2) It's possible, but it's not worth doing
- (3) I said it was a good idea all along

(Arthur C Clark)

First they ignore you, then they laugh at you, then they fight you, then you win.

(Mahatma Gandhi)

חדשנות... מעוררת התנגדות בארגונים



- ארגונים מתבססים על תהליכים ומנגנונים לשמירה על הומאוסטאזיס
- ברמה האישית, יש לרוב העובדים יותר מה להפסיד מאשר להרוויח מחדשנות
- היסטוריה של שינויים שכשלו
- חוסר אמון במנהיגות

ובכל זאת, חייבים חדשנות, נכון?



- במקום דגש על רעיונות וטכנולוגיה, בדיקת ההשפעה על המודל העסקי
- ניתוח של "כשלונות" ו"הצלחות"
- חדשנות בכל הרמות: מוצר, תהליכים, שרותים
- תחושת דחיפות
- אמון ואוטונומיה

מודל עסקי (business model)

- מודל עסקי מסכם את מכלול הפעילות של ארגון על ידי תיאור מספר רכיבים שקיימים בכל ארגון

✓ מודל

✗ עסקי

- השוואה בין מגזרים שונים
- השוואה בין ארגונים באותו מגזר



מודל עסקי



- הצעת הערך ללקוח (CVP)
 - מאפייני לקוחות הארגון
 - צרכי הלקוחות
 - האופן שבו הארגון עונה על הצרכים
- תשתיות
 - משאבים
 - תהליכים
- כספים

מודל עסקי – תלות הדדית



- הצעת הערך ללקוח (CVP)
 - מאפייני לקוחות הארגון
 - צרכי הלקוחות
 - האופן שבו הארגון עונה על הצרכים
- תשתיות
 - משאבים
 - תהליכים
- כספים

מודל עסקי – מגזר ההשכלה הגבוהה

אוניברסיטאות ללמידה מרחוק

- הצעת ערך ללקוח
 - לימודים תוך כדי עבודה, לימודי תיכון, שירות צבאי וכד'
 - סביבה מתאימה לתלמידים שלא יכולים ללמוד בקמפוס מסורתי
- תשתיות ייחודיות: שרות מרחוק לסטודנט, סל כלים טכנולוגיים, פרישה ארצית ועולמית
- תשלום על כל קורס

אוניברסיטאות מסורתיות

- הצעת ערך ללקוח
 - תואר ראשון תוך כ-3 שנים
 - סביבה המאפשרת פעילות חברתית ענפה, הזדמנויות רומנטיות, מעורבות פוליטית, עבודה במשרה חלקית, וכו'
 - בעיקר: בוגרי תיכון בשלבי החיים העצמאיים הראשונים
- תשתיות ייחודיות: מעונות, מועדונים, כרי דשא, קבוצות ספורט, ספריות מחקר
- תשלום על שנת לימוד



חדשנות אמורה לתמוך
במודל העסקי

Investor Donor Professor Alumni/fellow Board member Other

VENTURE CAPITAL

NONPROFIT WORLD

Cathy N. Davidson

A professor at Duke, Davidson helped generate a 'Bill of Rights' for online students

Digital Media and Learning Competition

This \$6-million (and counting) program offers grants for experiments in online badges and certification

Jonathan Grayer
Former chairman and CEO of Kaplan Inc.

Philippe P. Laffont

Ann & John Doerr

Peter Levine

Andreessen Horowitz

New Enterprise Associates

Kleiner Perkins
Caufield & Byers

OpenStudy

Available to students in standard classes and MOOCs alike, this platform makes study groups into both a game and a social network

COMPANIES

Pearson

Owner of the *Financial Times* and the Penguin Group, Pearson is a heavyweight in the education publishing and technology sector

Google

In the fall of 2012, Google quietly released an open-source tool for MOOCs called Course-Builder, and has been in talks with edX and Stanford about digital learning platforms

San Jose State

UC Berkeley

UT Austin

CalTech

University of Pennsylvania

L. Rafael Reif

Anant Agarwal

Stanford

UNIVERSITIES

Bill & Melinda Gates Foundation

MacArthur Foundation

Humanities, Arts, Science, and Technology Advanced Collaboratory
A consortium that studies online learning

National Science Foundation

Ithaka S+R

American Council on Education

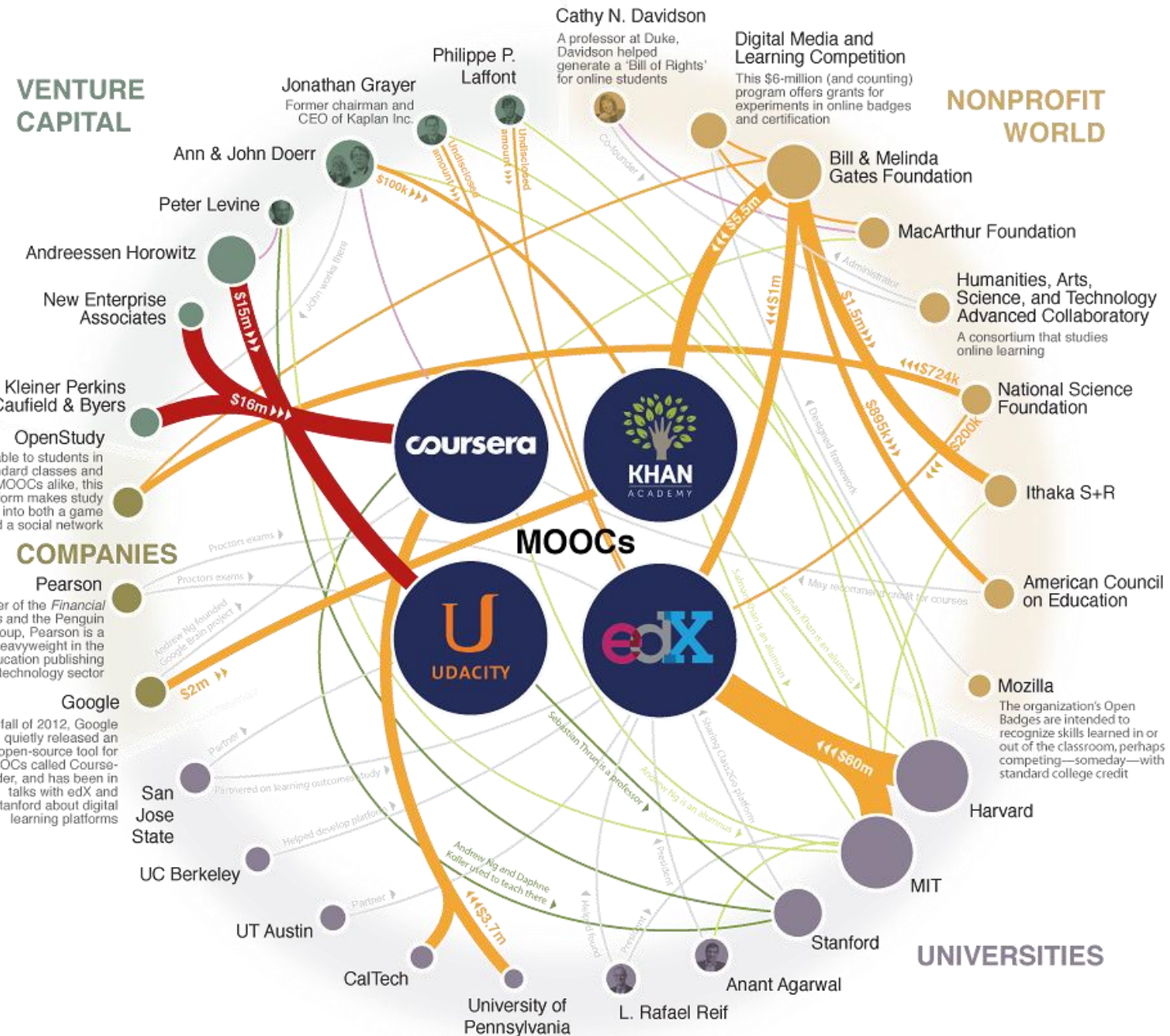
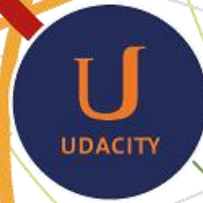
Mozilla

The organization's Open Badges are intended to recognize skills learned in or out of the classroom, perhaps competing—someday—with standard college credit

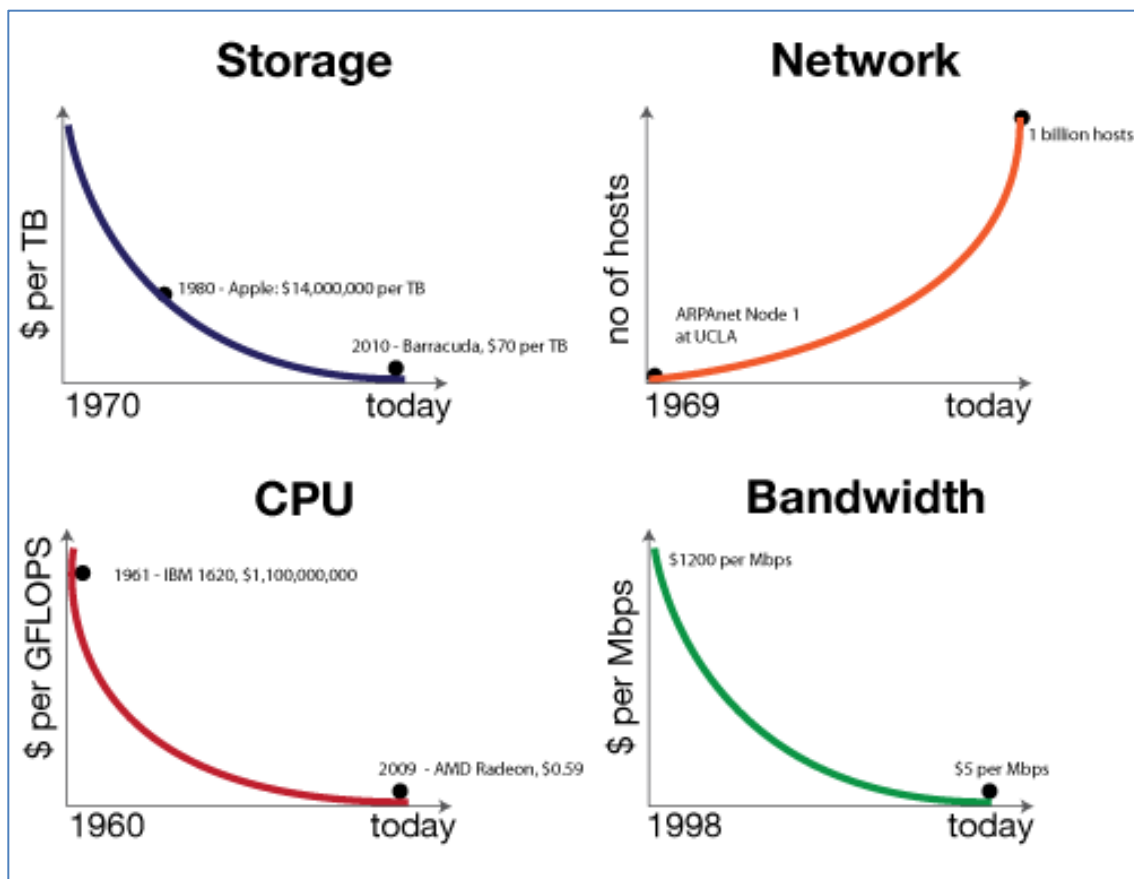
Harvard

MIT

MOOCs



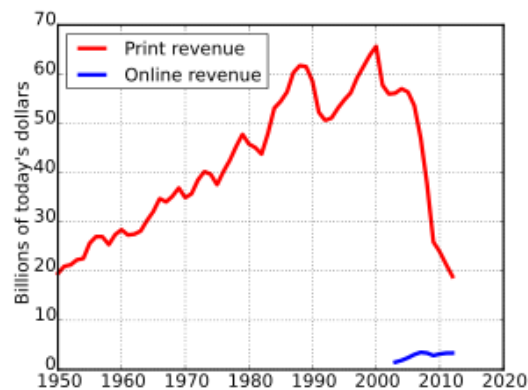
מוצרים דיגיטאליים: העלויות צונחות, הרשת צומחת



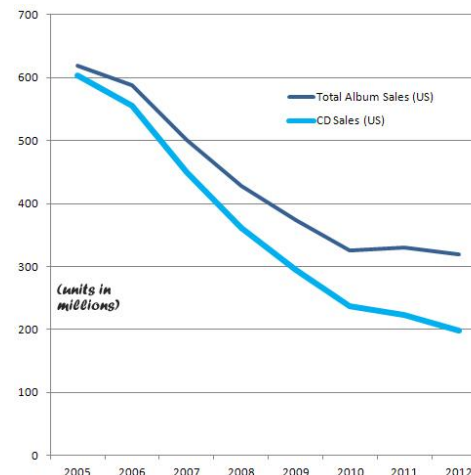
חינם וחדשנות משבשת

מגזר העיתונות

מגזר המוזיקה



(Wikipedia)



(Onairbeats.com)

היום ישראל

Slate

מעריב

craigslist



כיצד משתלבים מוקים במודל העסקי?



- הצעת הערך ללקוח (CVP)

- מאפייני לקוחות הארגון

- צרכי הלקוחות

- האופן שבו הארגון עונה על הצרכים

- תשתיות

- משאבים

- תהליכים

- כספים

כיצד משתלבים מוקים במודל העסקי?



- הצעת הערך ללקוח (CVP)

- שיפור ההוראה פנים אל פנים
- תוספת גמישות לתלמידים
- חשיפת סטודנטים למרצים מובילים מחוץ לאוניברסיטה

- תשתיות

- שיפור השיווק על ידי חשיפה לאומית ובינ"ל
- עידוד חדשנות טכנולוגית אצל הסגל
- Learning analytics
- שיפור הייעוץ

- כספים

- הורדת עלויות
- תשלומים על ערך מוסף

שאלות מפתח על חדשנות טכנולוגית בחינוך



- האם היא תומכת בהצעת הערך ללקוח?
 - שיפור התקשורת הבינאישית
 - שחרור סגל ההוראה ממטלות שמעניקות ערך מוסף נמוך
 - סיוע לתלמידים מתקשים
 - הוספת ערך ללקוח
- כיצד היא משפיעה על שאר רכיבי המודל העסקי?

כשלים ידועים בחדשנות טכנולוגית-בחינוך



- דגש על הורדת עלויות הוראה
- נסיון להחליף את סגל ההוראה
- דגש על הפתרון הטכנולוגי במקום על היעד הארגוני/חינוכי (הצעת הערך ללקוח)
- התעלמות מסקטורים נרחבים של מערכת החינוך
- (הייפ: מהפכה, שיבוש, סופו של ה...)

Open Learning, 2014

Vol. 29, No. 1, 5–14, <http://dx.doi.org/10.1080/02680513.2014.922410>



A race to the bottom: MOOCs and higher education business models

Yoram M. Kalman*

Department of Management and Economics, The Open University of Israel, Ra'anana, Israel

OPEN LEARNING, 2016

VOL. 31, NO. 1, 64–75

<http://dx.doi.org/10.1080/02680513.2016.1164592>



Cutting through the hype: evaluating the innovative potential of new educational technologies through business model analysis

Yoram M. Kalman

Department of Management and Economics, The Open University of Israel, Ra'anana, Israel