

# המתכון לשינוי, גרסת הקורונה.

פרק נוסף לספר "המתכון לשינוי", בגרסה ייחודית דיגיטלית.

זהר אוריין.



**אם קיבלתם את המייל הנוכחי** זה אומר שרכשתם את הספר שלי המתכון לשינוי. בזכות כך נכנסתם לקבוצה ייחודית של אנשים החשופים כעת לפרק נוסף אותו כתבתי בעקבות התקופה המוזרה, המבהילה שבה אנחנו חיים כרגע, והיא העידן הנקודתי- עידן הקורונה.

**הפרק הזה**, בניגוד לגירסת הספר יופיע בגירסה דיגיטלית והוא אמור להשלים מידע

ולהוסיף ידע לגבי טרנספורמציה בתקופות מטורפות לחלוטין. יש מצבים בחיים בהם הכל משתבש, ונדרש הלכה למעשה לעשות ריסטרט למערכות. מצב זה אכן נראה עכשיו כמו הדבר הנורא ביותר בעולם, בכל העולם - תרתי משמע! אבל לי דווקא יש הרגשה שכשיעבור זעם אנחנו נסתכל לאחור בפרספקטיבה ונחשוב שאירוע זה דווקא הוציא בכל זאת דברים טובים החוצה.

**אני רוצה להתחיל מסיפור קטן, על מנת שתיכנסו לקונטקסט הנכון.** בימים אלה הייתי אמורה לנסוע ללונדון. נסיעה זו תוכננה בקפידה במשך כמה חודשים שכן הייתי צריכה למצוא מקום שמלמד חדשנות ושיכול להעשיר אותי, לבסס את התוכנית כך שהמקום אכן יהיה רלוונטי, לסמן את התאריך הנכון ביומן ולהזמין את כל הכרטיסים - כלומר כל הפעולות המתבקשות. אני מין אדם מתוכנן כזה, שוחרר יציבות ואוהב להתכונן מראש. מתאים לי לדעת שיש לי אירועים מיוחדים אשר שתולים לאורך השנה במועדים שאני מגדירה ככאלו ש"ממלאים לי את הבטרייה". זה היה אמור להיות ללא ספק מילוי המוח והכנסת תפיסות, חשיבות ושיטות חדשות שיכולות לעזור לי לעלות באסקלציה בעסק שלי ובכלל בחיים. אבל אז קרה המקרה, והקורונה הלא רצויה בעליל נכנסה לחיים של כולנו בפול גז, לא עצרה בשום סיבוב ואיימה לפגוע בכל דבר שנמצא לה בדרך בלי יוצא מן הכלל.

**שבוע וקצת לפני הנסיעה**, ראיתי בחדשות תמונות של שדה התעופה ריק, הדיוטי פרי מרוקן מאנשים ומטוס של אל על שפשוט אין בו ולו אדם אחד... והתמונות הללו שמחזקות את האמירה עד כמה הויז'ואל משפיע על קבלת החלטות שלנו גרמו לי תוך שנייה אחת להבין שצריך לבטל את לונדון.

**זה הפך אותי בימים הראשונים למאוד עצובה**, הייתי עסוקה בקורבנות וממש לקחתי את זה קשה. הבנתי שהדבר הזה שלראשונה התחיל בארצם של המלובסנים והיה נראה כאילו שיישאר שם פתאום החליט לחבוק חיבוק דוב לא נעים את כל העולם.

**לאחר כמה ימים**, התעוררתי ממש מוקדם בבוקר, בהיתי לי בקיר באי חשק ופתאום הדמות שלי השתקפה במראה ואמרתי לעצמי - וואו, זו לא זהר שאני מכירה! בתוך כמה שניות התעשתתי והתגברתי על עצמי ובבת אחת הרמתי את המצב רוח שלי מהרצפה עם סוג של מנוף וירטואלי. החלטתי שאני חייבת לקחת את החיסרון הגדול הזה (שאי אפשר להתעלם כלל מהצדדים הרעים שלו) ומעתי ואילך לחשב מסלול מחדש כיצד ואיך ניתן להפוך אותו הלכה למעשה ליתרון.

**אני לא תמימה**, וברור לי שישנם הפסדים שלעולם לא נוכל להחזיר ולשקם מחדש, אבל מהצד השני זו המציאות ואנחנו בסופו של יום צריכים להחליט איך ומה אנחנו רוצים לעשות איתה, עם המציאות הזאת. סיכמתי ביני לביני שאני רוצה לעשות איתה יותר ולא פחות, ובשביל שאוכל באמת לקיים עם עצמי את ההחלטה הזו נדרש שאתיישב ואחשוב בצורה מסודרת (כי זו אני מסודרת) מה הם הדברים החשובים באמת. סימנתי לי ברשימות את כל הדברים הנורמליים שאני יכולה לעשות, את כל מקורות המידע שאוכל להסתמך עליהם במטרה לבנות את מה שהחסרתי באותה נסיעה לכנס בלונדון. ובנוסף העליתי בעיני רוחי את כל היוזמות שאני "יכולה עליהן" על מנת להפוך את הקערה על פיה ולבנות עם הבאסה משהו מדהים. ואז, זה נפל לי- נדרש שאכין אינסרט של פרק נוסף לספר המתכון לשינוי, והוא- הפרק על המתכון לשינוי בעידן של קורונה.

**מהות הפרק הזה תכליתה לספק לכם כלי מחשבה, על מנת שתוכלו לקפל לתוך היום יום המטורף גם הערכות קדימה, ולהתמקד בבניית התשתית המתקנת לערעורים במשבר הגדול אותו אנחנו עוברים. קבלו שמונה דברים שיעזרו לכם לעצב נכון את ההחלטות קדימה, ובעיקר להסתכל גם על התרחישים של העתיד הקרוב והרחוק ולא רק על תרחישי ההווה.**

## חוסר יציבות מובילה לשכלול הגמישות. ארגונים, עסקים

הם כמו גוף האדם, והם בנויים מפסיכולוגיה מורכבת של הרגלים שגורמים לנו להתאהב בהתנהלות היומיומית ולפעמים לקדש אותה יותר ממה שראוי לה להתקדש. במהותה ההתאהבות הזו קשורה באופן ישיר לצורך שלנו לשאוף תמיד להיות במצב של יציבות. אבל באופן פרדוקסלי אנחנו גם יצורים ששמחים להיות מופתעים, רוצים שיקרו לנו דברים מרגשים וזה דורש להסתכל מחדש על הדרך שבה אנחנו חיים ולקחת לפעמים מעט סיכונים.

יש אנשים שבאופי שלהם ידועים כלוקחי סיכונים יותר גדולים, ויש כאלה שהם יותר סולידיים. וכמו אצל האנשים ממש אותו דבר נמצא גם בארגונים, בחברות. יציבות יכולה להיות מצד אחד דבר טוב ומצד שני דבר קצת פחות...לכן נדרש לעצב את החשיבה מחדש ולהסתכל על עידן של חוסר יציבות בצורה אחרת שכן נקודת המבט הזו אם מתכננים אותה נכון יכולה ליצור עבורכם יכולת חשובה שמשמעה - שכלול הגמישות.

ארגונים הרבה פעמים אינם גמישים כי הם הפכו להיות לעבד של מערכת ההפעלה שלהם, הם מקדשים את התהליכים והשיטות הבדוקות במקום שבדיוק להיפך: שאלו יהיו הכלים שעוזרים ולא כלים משעבדים, שעובדים עבורם. ונודה על האמת, שלעיתים השיטות והכלים הופכים למעמסה שכן הם מייצרים סחבת, מעלים שומנים מיותרים ומקבעים התנהלות של פנקסאות במקום לטפח התנהלות אשר מפריחה את החיים העסקיים כלפי למעלה. בשביל שעסקים יוכלו לעוף הם צריכים להיות קלים, כלומר נדרש מהם לצמצם את השומנים ובעיקר הכרחי לגלות זריזות. אחד הדברים הברורים שהקורונה מלמדת אותנו הוא שכל דבר שחשבנו שהוא מציאות ברורה, כבר לא.

ונדגיש שכל היחס שלנו לדברים אם לא יהיה גמיש הרי שיפסיד את הכוח שטמון בסיטואציה. לכן ההמלצה הראשונה שלי בעידן של שינוי - עידן הקורונה הינה להפוך את אי היציבות לגמישות מחשבתית שפותרת בעיות ומייצרת תשתיות בצורה אחרת. את הערך הזה אסור לכם להפסיד לא תוך כדי ובעיקר לא אחרי, קחו את ההזדמנות הנדירה הזו וקפלו אותה במבנה האישיות שלכם גם כאנשים פרטיים, וגם ב-DNA הארגוני.

## אופטימיזציה למערכות. כמה פעמים בחיים קורה לכם שאתם נאלצים

להסתכל על כל המשאבים שלכם במבט רענן ולארגן אותם בהיגיון מחודש? יש פה כמובן דברים קשים, הקרבות לא נעימות וקשיים שמושפעים ישירות או בעקיפין מהמשבר הכלכלי, שללא ספק יחוו תקופה קשה. אבל מצד שני זו גם הזדמנות מדהימה לבחון את המערכת כולה ולהחליט איך מנסחים את המשאבים בצורה החכמה ביותר.

**שימו לב! לא דיברתי על יעילות,** כי יעילות היא עדיין בגדר אמנות החסכנות והפנקסאות. בכוונה דיברתי על אופטימיזציה שהיא מהווה בעיני את היכולת המדהימה והיצירתית לחשוב על פרודוקטיביות! כיצד אנחנו מעצבים פתרונות לצרכים המשתנים (גם אלו הדחופים והמוזרים של ה"היום", וגם אלו של המחר) שיהיו הערכיים והמיטביים עבורכם. אפיזמיה עולמית כמו הקורונה שמכריחה את כולנו לשאול בפה מלא כמה וכמה שאלות שאולי לא העלינו בדעתנו שניאלץ לשאול בטווח הרחוק, יכולה לזמן עבורנו היערכות חדשה ואנרגטית. היא יכולה לגרום לנו – ובין אם שמנו לב או בין אם לא – להפוך ליצורים מאוד מאוד חדשניים, להפוך את הקריאטיביות, את כושר היצירתיות לכלי שעוזר לברוא מציאות חדשה או מתחדשת כזו שמכניסה אופטימיזציה אמיתית במערכות.

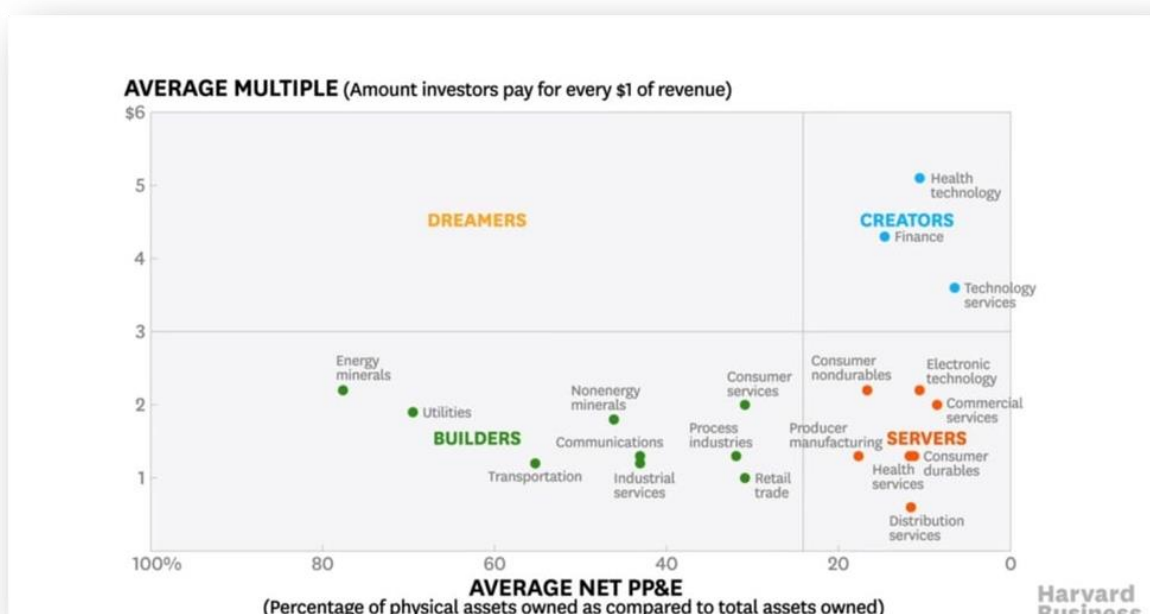
**שמעתי למשל על דוגמא נהדרת שמגיעה מסין,** שם הבינו שתחום המסעדות פשוט השתטח בתקופה זו (רק עכשיו בשבועות האחרונים העסקים התחילו טיפה לחזור ולעבוד) ומלא כוח אדם של מלצרים נשאר מחוסר עבודה. אז הם לקחו את המשאב הזה וחישבו - כיצד אפשר לנצל אותו בחוכמה? הפתרון: אנשים במקום לצאת ולאכול בחוץ מזמינים אוכל הביתה ממשלוחים של סופר ועד לאוכל מוכן, ולכן המלצרים יכולים לקחת לעצמם תפקיד חדש של שליחים ולמלא צורך אמיתי ובאותה נשימה לא להפסיק להרוויח.

**את היכולת הזו לעשות אלוקציה למשאבים ולבנות על בסיס המשאב פתרונות גמישים לצרכים מתפתחים ומשתנים כדאי לנצל לטובה: נדרש לקחת את העניינים בידיים בעוצמה החזקה ביותר, ולהטמיע את הלקחים**

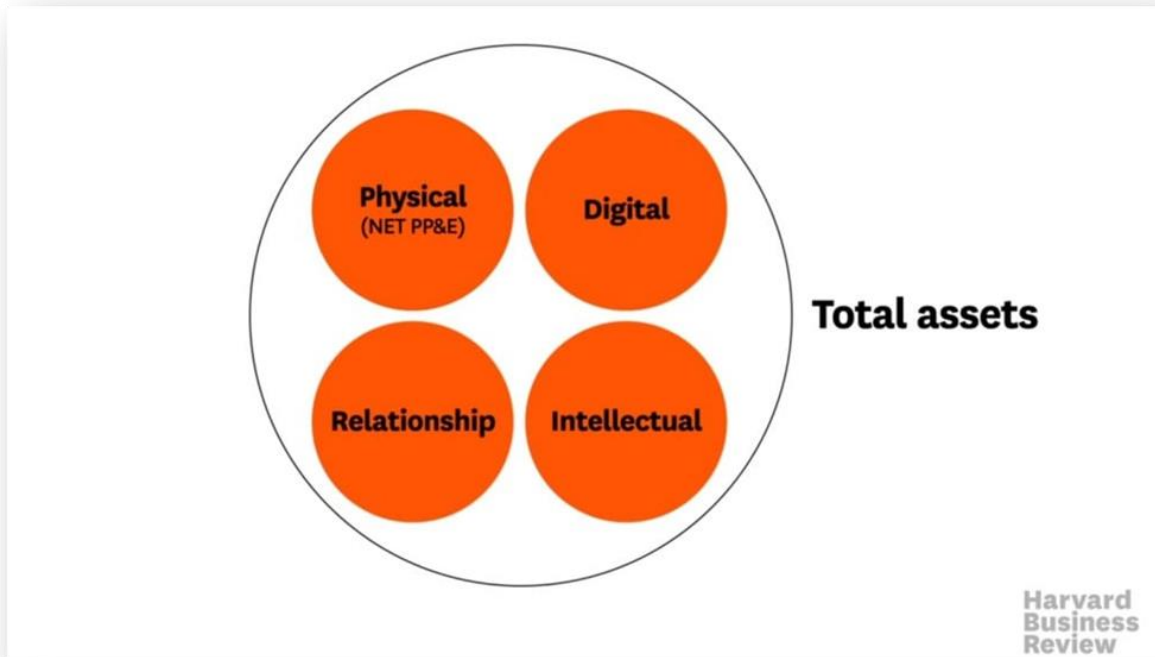
# באותה העוצמה גם אחרי שנעבור את ה"גל המשוגע של הקורונה".

## להוריד נכסים מיותרים.

טיעון שאומר שבעולם המתפתח בו אנחנו חיים, ובמציאות הדיגיטלית המתגברת מתברר שריבוי נכסים פיזיים מתחיל להוות הכבדה על העסק - ולא כפי שנהגנו לחשוב שנכסים מגדירים את שווי העסק. **למעשה**, אנו חיים בעידן בו ההגדרה של "מהו נכס" משתנה לחלוטין וכדאי להבין את הקונספט ש-HBR משדרים לנו כאן, על מנת שנדע לבנות נכון את סביבת העסק



הקונספט ש-HBR מדברים עליו מכוון לכך שבניגוד למה שחשבנו בעבר, יוצא שבמציאות כיום - Less is More. דבר זה נכון גם לעסקים המחזיקים נכסים שמכבידים עליהם ומקשים על המאמץ לצמוח ולהתפתח, אבל נכון ממש באותה מידה גם מהאספקט של אנשים פרטיים שמחזיקים בנכסים מיותרים, למשל - ארון מלא בנעליים שאנחנו לא מספיקים בכלל לנעול (במילים אחרות - בצד הצרכני, ומדובר על צרכנות "באינדקס יתר" אליה אנחנו נוטים יותר ויותר).



הנתונים שמוצגים כאן מראים כי חברות שמחזיקות יותר נכסים, מייצרות בפועל פחות ערך: חברות כמו קמעונאות, תקשורת, תשתיות יוטיליטי - התעשיות "הבונות" - נתקעות ולא מצליחות להמשיג צמיחה שכן הנכסים שלהן מעכבים אותן. הנקודה הזו נכונה גם לגבי חברות שפועלות תחת עולם של ספקיות שירותים, שכן "סוג" הנכסים שהן מחזיקות בדברים שמכבידים על הביזנס מושתת על - אנשים.

למעשה, קבוצת החברות המעניינת ביותר הינה קבוצת ה-**Creators** חברות שמבוססות על פלטפורמות טכנולוגיות ויודעות ליצור נכסים מאוד נחשקים וסקיילבלים, אבל לא פחות חשוב - Intangible Assets, נכסים בלתי מוחשיים אשר מאפשרים להן לפעול בגמישות יתר, ובמקביל לצמוח במהירות במבוסס היכולת להיות בגישה ישירה אל צרכנים- ולהבין מתוך הדטה התנהגויות וצרכים רלוונטים.

אני גורסת שהחברות הללו מחזיקות את הנכסים החשובים ביותר והם הם ה-Assets החדשים: דטה המאפשרת להבין צרכים של אנשים ועל בסיסה להיות הרבה יותר מדויקים, יעילים, אפקטיביים ובאופן הזה לייצר אופטימיזציה של העסק.

**החברות המשמעותיות ביותר** הינן אלה שיודעות לחלום - **Dreamers** ויודעות לעשות וירטואליזציה לנכסים. זאת משום שחברות בעידן הנוכחי לא יכולות יותר להתחרות על "מי גדול יותר", או למי יש יותר דברים, הכמות הופכת לחיסרון. כאמור - Less is More.

## לזוז מהר, אל הקניית שיטות וכלים חדשים.

גן אירועים "יער עין חמד" אותו מנהל בחור בשם איתמר יקותאלי הבין את הצורך לפעול מהר ולזוז אחרת בתחום הקניית שיטות וכלים חדשים. איתמר החליט שהגן שלו יספק שירותי חתונה שמאפשרים להשאיר את החתונה גדולה (כלומר יותר מ-100 איש). איך הוא עשה זאת? הוא חילק את הגן שלו לחמישה אזורים בהם מתפלגות הקבוצות שמגיעות לחתונה לחמש ובכך הוא שומר על חוק ההתכנסות של לא יותר מ-100 איש. משבר כמו הקורונה הופך אותנו ליצירתיים מאוד, הטבע ההישרדותי שלנו מכריח אותנו לחשוב במקביל בתוך ומחוץ לקופסא למרות הקלשאויות שיש באמירה הזו.

אותה יצירתיות, שמשמעה חשיבה קריאטיבית על פתרונות שמעצבים את העסק מחדש צריכה לאפיין אתכם בטח ובטח במצבי קיצון, אבל היא מתחילה להיות משמעותית כשהופכים אותה הלכה למעשה לנכס ססטיינבילי עבור החברה גם לאחר שוך המשברים.

התקופה הזו של עידן הקורונה מפגישה אותנו עם המון תרחישים שלא נאלצנו להתמודד איתם בעבר, ופתאום אנו נדרשים לשקלל מחדש המון נקודות דטה, המון אינפורמציות שרק בעיבודן מחדש אנו מסוגלים לפעול. אבל ישנה עוד נקודה שראוי להסתכל עליה, ולפיה אנחנו נדרשים לעשות זאת כל הזמן, מהר, ולשנות שוב ושוב.

### זו מתנה גדולה!

ללא ספק, כשאני מסתכלת על משבר הקורונה, גם בתחילתו, גם תוך כדי ובתקווה גם אחרי- באופן אירוני, ניתן למצוא יתרון במצב הבלתי רגיל הזה. לאנשים קשה מאוד לשנות דברים בצורה מהירה, קשה להם להסתגל להרגלים חדשים שדורשים מהם לשים סימני שאלה, וקשה להם לבנות היפותזות חדשות שוב ושוב. אנחנו יצורים של הרגל, ומהר מאוד אנו נגררים בחזרה להרגלים הישנים. המתימטיקה אומרת שצריך לקרות משהו שהוא פי תשע טוב יותר בשביל שנרצה לזוז מנקודה א' לב'. אבל במציאות החריגה הזו אף אחד לא שואל אותנו; אנחנו חווים חוויית שינוי טוטאלי במציאות שהיא



לא פי תשע אלא פי תשעים: כל אבן שהכרנו, כל צעד שזכרנו, כל הרגל שסיגלנו וקידשנו מוטל בספק.

**ובגירסת ההכרה ביכולת שיש בידכם לקחת את החיסרון ולהופכו ליתרון, זה בדיוק המקום להתייחס לכך ולעשות זאת.**

## **עבודה מרחוק. המשמעות המשתנה של הזמן.** ישנן חברות אנלוגיות

שנמצאות איתנו כבר המון שנים, החברות המסורתיות שבנויות על תשתיות יציבות עם הרגלים קשיחים שקשה לשנותם. ומהצד השני ישנן חברות האינטרנט, אלו שקמו על פלטפורמה מאוד גמישה, כשהאג'ילות מהווה אצלן את שם המשחק והן ממש חברות ב"ענן".

קבלו סיפור מעניין ומעורר השראה - על חברה שהחליטה לשנות את הדרך שבה היא פועלת. מדובר בגוף נותן שירותים שעיצב מחדש את כל "מערכת ההפעלה" שלו- הם ביטלו את הקול סנטר, העובדים עושים זאת מהבתים שלהם, וזה מתאפשר באמצעות טכנולוגיה שיודעת לכתב את השיחות הנכונות לרשת העובדים שנמצאת בתפוזרת.

הם יצרו דאשבורד שבו העובדים יכולים לראות בו בלייב את הביצועים שלהם באמצעים המאפשרים להבין כיצד ניתן להשתפר, ולקחת את הלמידה קדימה. זה מבוסס במקור על משחק הוידאו- World of Warcraft בו המשתתפים יכולים לראות את רמת הביצועים ולעשות אופטימיזציה.

אבל זה לא נגמר כאן! הרעיון של הדאשבורד לא נוצר ככלי ענישה, אלא כפלטפורמה שמעודדת עובדים חזקים לעזור לכאלו שהם חלשים יותר - ונותנת מרחב חופשי לבקשת עזרה- בכך יצרו סביבה לומדת, ויותר מכך תגמלו עובדים שעזרו לאלו שזקוקים. למידה P2P.....

ולמי ששואל את עצמו מי זה החברה - מדובר בLiveOps גוף של "קול סנטר" להשכרה ללא קול סנטר פיזי...[/ https://www.liveops.com/](https://www.liveops.com/).

אחת המשימות הגדולות של חברות כיום, תחת קשת האיסורים וההוראות של הממשלה היא לבחון כיצד אפשר לבודד אנשים, כיצד ניתן להרחיק אותנו חברתית על מנת שלא נפגע אחד בשני, שלא נפזר את הוירוס במידה שהוא קיים אצלנו. זה דורש מארגונים שהורגלו לעבוד בשיטות ישנות לעשות חישוב מסלול מחדש ולחשב כיצד ניתן לבנות מערכי עבודה מרחוק.

ישנן חברות שמתחילות לבנות את כל מערך הפגישות שלנו באופן משולב, חלק וירטואלי וחלק פיזי עם צוות מצומצם. ישנן חברות ששוקלות כיצד הן ינהלו סדר יום חדש שבו חלק גדול מהעובדים בכלל עובד מהבית.

### כל אלו נובעים ממציאות הכרח.

אבל מה אם? גם כשנצא ממשבר הקורונה (וזוהי הרי יקרה בסוף מתישהו), נמשיך לסגל לעצמנו את ההרגלים החדשניים הללו? מה אם כל הקורונה היא בעצם הטריגר של הניסוי הגדול ביותר של עבודה מרחוק? של אופטימיזציה תהליכית, של עבודה בצוותים קטנים ומיומנים שמקבלים ללא עיכוב החלטות מהירות? מה אם זו הזדמנות לחדד את הנוהל ואת הדרך שבה אנחנו מעצבים תהליכים?

כשמעדכנים את הפורמאטים של העבודה, ואף שוקלים בכובד ראש פתרונות של עבודה מרחוק למעשה מנסחים מחדש את המשמעות הייחודית של ניצול מיטבי של הזמן. נדרש מאיתנו לחשוב אחרת על איך יוצרים מפגשים, כיצד מנצלים אותם נכון, ומהו המכניזם של קבלת החלטות.

לאמזון יש שיטה מאוד מעניינת שמאלצת צוותים לעבוד בצורה מצומצמת, ואת הדרך שלה לעשות דברים אמזון מפרקת לכמה גורמים קריטיים:

- חשיבה על העיקרון של "לקוח במרכז", (כמו שאתם מבינים, זה משהו שלא ישתנה בהמשך ונדרש לתמוך את ההחלטה הזו גם בעיתות של משבר).
- לעשות ולא לדבר.
- להמציא דברים.
- להיות בעלי סבלנות.
- ותמיד תמיד לחשוב על כך שזהו היום הראשון, Day One.

אם תשימו לב השיטה של אמזון קרובה מאוד למציאות שבה אנחנו חיים כרגע, ובנקודה הזו מומלץ גם לכם לבחון כיצד ניתן לאמץ את החשיבה הזו ולאמבד אותה לסיסטמים שלכם.

**אמזון תמיד מסתכלים על ההזדמנות ולא על הבעיה, או יותר נכון הופכים את הבעיה לפתרון. בשביל להיות ביכולת החדשנית של ציר קבלת החלטות נדרש לבנות מכניזם שאומר: בריינסטורמינג ( סיעור מוחות בצוותים קטנים); הצגה פרונטאלית של הדברים (אמזון ממליצים**

## שההצגה לא תהיה באמצעות שקפים ובמצגות ארוכות שמטביעות אותנו בפרטים קטנים אלא בדיבור, בפרזנטציה ורבאלית), ומיד אחרי שני השלבים האחרונים נדרש לקבל החלטה.

**ציר האמון.** במשברים החלק של הטראסט הוא קריטי, מדובר בתקופה רגישה בה

אנשים מרגישים לא בטוחים, והיכולת שלהם להישען על משהו שהם מכירים וסומכים ידיהם עליו נהיית עוד יותר חשובה מאי פעם. מצב זה גם מדגיש את הכשל שבהתנהלות של אי שימת לב כפי שניהלנו ועליה אנחנו צריכים הפעם לתת את הדעת ולשים מחדש את הדגש, למשל כמו התלות הגדולה שלנו בסין. תלות היא גורם בעייתי והמקרה הזה של הקורונה מחדד כמה חשוב להיכנס למוד חשיבה של Plan B - מה שאומר שאסור לנו להיות תלויים רק בתרחיש אחד, וחשוב שנהיה ערוכים באופן קבוע לייצר תחליפים בגמישות ובמהירות.

ישנו גם עניין נוסף והוא: **גלי ההדף**. אני חושבת שאחד השיעורים המשמעותיים ביותר שאנחנו מקבלים במציאות הקורונה הינה הקליטה המהירה של משמעות גלי ההדף - איך כל דבר, כל החלטה משפיעה למעשה על שרשרת של אירועים. עצם העובדה שאנחנו חווים את השינויים מאוד מהר מאפשרת לנו לראות בצורה ברורה כיצד החלטה אחת יכולה לגרוף ולייצר הרבה מאוד "גרורות" של תוצאות נוספות.

ביום יום שלנו אנו מקבלים המון החלטות, ולא תמיד אנו מסתכלים על כך דרך המשקפת של "גלי ההדף" ודרך הפרספקטיבה של מה נמצא בציר האמון. יכול להיות שקיבלנו החלטה שנראית לנו ממש נכונה, אבל אם נפלטת אותה בחשיבה על אמון ועל ההשפעות המשוערות יכול להיות שנקבל תמונה אחרת לגמרי שמציגה לעינינו את המשמעותיות הנלוות.

## **דטה.** איזו דטה צריכה לתמוך אותנו בשעות של אי ודאות? - ג'ף בזוס המנכ"ל והמייסד של

אמזון מספר שתמיד שואלים אותו מה צפוי להשתנות בעשר השנים הקרובות, וכמעט אף פעם לא שואלים אותו מה לא ישתנה. ג'ף טוען ובחוכמה שאנשים תמיד ירצו מחירים הוגנים, הם תמיד ירצו שדברים יגיעו אליהם מהר, והם תמיד יעדיפו להתנהל בסביבה שנוחה להם.

אני חושבת שבעיתות של משבר כדאי לנו ללכת אל הדטה שלנו, לבחון את המידע שאגרנו לאורך השנים ולנסות להבין מה לא משתנה, ממש כמו שבזוס מגדיר בהצהרה שלו שווה - "שווה שנחפש אחר מה שאנחנו תמיד נדע שהוא נכון".

הסיבה להסתכל על הדברים ככה, נובעת מהיכולת שלנו לבסס את ציר קבלת ההחלטות שלנו על סוג של יציבות. דטה של אוסף הדברים שלא משתנים וההבנה של מה אנשים ימשיכו לרצות יכולה לעצב לנו בצורה ברורה יותר את מה שראוי לעשות היום, וכיצד לנסח את התנהלותנו קדימה לאחר המשבר.

מה מנהיגים צריכים לעשות בנוגע לסיכונים של הקורונה? (וזיכרו: בעיניי כל מי ששואף להיות המנהיג של השינוי יכול! זה לא מינוי שמישהו מטיל עליכם).

- אל תתמכו את ההחלטות שלכם על תחזיות. כל השווקים בעולם כרגע מראים אי ודאות, ישנם הרבה מאוד תרחישים וקשה לנחש מה בדיוק יקרה.
- אל תתנו להסתלקלות של השווקים הגלובאליים להשפיע על שיקול הדעת שלכם, ככוח שיכול לעשות אימפקט בצורה קריטית על העסק שלכם.
- היום, יותר מתמיד תתמקדו בלקוחות וביכולת שלכם לספק להם סיגנלים של ביטחון; תתמקדו באינסטינקטים שלכם ותחשבו כיצד תוכלו למנף את הדאטה בבעלות החברה שלכם על מנת לחזק את המידע שתומך את ההחלטות. זה יעזור לכם להיות יותר מדויקים וב"טיילור מייד" לצרכים הספציפיים של העסק אותו אתם מנהלים בתוך התעשייה בה אתם פועלים. חשוב להבין שהאימפקט הוא לא ערך כללי שחל על כולם, אלא לכל גוף ועסק ישנו תרחיש פרסונאלי משלו- הכלל לא קובע כאן נוהל מוגדר לגבי היחיד.

- תתחילו להסתכל גם על מה שיקרה לאחר המשבר של הקורונה. אילו דברים עומדים לקרות ברמה המיקרו כלכלית, ובמקביל ברמה המאקרו כלכלית, וכיצד זה יכול להשפיע ספציפית עליכם: בנקודה הזו מומלץ לכם להסתכל גם על ההזדמנויות כמו גם על האתגרים שיצוצו ואשר איתם תצטרכו להתמודד.

**נסו לדמיין, איך תוכלו לשרטט את עצמכם, את התדמית שלכם, בעולם של אחרי משבר. האם אתם יכולים לקחת חלק באימוץ מהיר וגמיש של טכנולוגיות, של תהליכים חדשניים, ושל אקשנביליות מתבקשת? האם תוכלו אחרי ככלות הכל למצוא את היתרונות והפלוסים שנובעים מעצם המשבר ועשויים להיטיב עם החברה שלכם, עם הלקוחות וכמובן עם ההשלכות הנילווית לגבי האנושות?**

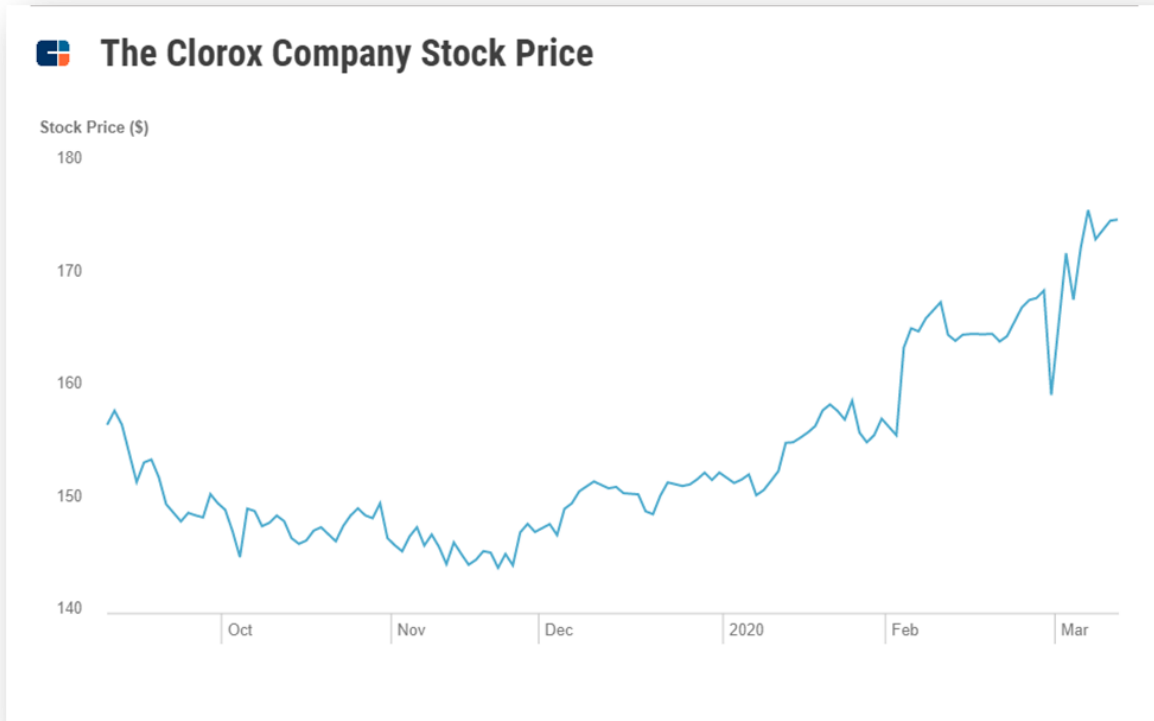
**אופטימיות.** ישנה נקודה בזמן, בתחילת הסיפור של הפרק הזה, שבה הרגשתי שהעולם סוגר עלי, הרשיתי לעצמי (לרגע קט) להתכנס בתוך עצמי ולהיות יצור חסר אונים, שאותו אני יצרתי שהוא כבול בקורבנות. ולמזלי הבנתי, שההבדל בין אופטימיות לדיכאון הוא בידיים של האדם. זו בדיוק הנקודה שבה נכנס העיקרון של האקזיסטנציאליזם שאומר שאנו בוראים את המציאות של עצמנו. תחשבו על זה, המצב הוא בכי רע, אין ספק! אבל אם נבחר להכניס בציר הדלתות המסתובבות את הציר של הדכאון והקורבנות, הסיפור שלנו בטוח יהפוך לגרוע עוד יותר. ואם נבחר בדלת המסתובבת של האופטימיות וניחלץ מהמקום בו אנחנו נמצאים בטוח שנצליח למנף את העסק שלנו ואף להפוך אותו לטוב יותר.

**זו הייתה אולי היתה הפיסקה החשובה ביותר בפרק  
הזה שמנסה להעביר לכם את אותו ראציונל שאני  
אישית חוויתי.**

אני רוצה לחתום את פרק ה"פופאפ" הזה עם סיפור קטן ואישי שממנו אצא לתובנה חשובה! יש לי חתול שקוראים לו פו אבל מאז הקורונה השם שלו השתנה ל"מרוויח הגדול"! והוא סוג של משל בשבילי שבכל פעם כשקורה לנו משהו רע אולי למישהו אחר זו דווקא סיטואציה טובה אשר ממנפת את המצב הקיים. וזה האופן שמוטב לנו להתייחס לתקופה הזו ולחשוב באילו חלקים נבחר להשקיע את הזמן ואת האנרגיה שלנו. פו הוא "המרוויח הגדול" שכן הוא ממש לא אוהב שאני נעלמת לנסיעות לחו"ל, בין אם הן קצרות ליומיים-שלושה, ובין אם לשבוע וחצי-שבועיים. הוא סובל מאוד מכך שאני נעדרת והעובדה היא שבגלל הקורונה למעשה אני מקורקעת אליו. אבל פו כמובן הוא דוגמא קטנה להיפוך היוצרות, שממנה אני רוצה להראות לכם כיצד יש מרוויחים גדולים נוספים.



תסתכלו למשל על המניה של קלורקס, חברה שמוכרת מוצרי ניקיון שבעקבות משבר הקורונה עלתה במהירות והרקיעה לשחקים... נכון שבשבועות האחרונות הרבה חברות קיבלו מכה לא אלגנטית בכסף ואף יותר מכך אבל דווקא המדפים הריקים בסופרמרקט מספרים לכם סיפור אחר על חברות שמצליחות לקחת את ההפצה של ה-COVID-19 הקורונה למקומות מאוד ריווחיים.



חוכמת ההישרדות הטבעית של האדם, ובמקביל גם היצירתיות הרבה שנובעת משם צריכה להוביל אתכם בחוכמה למפות את כל החברות שהן "פרי קורונה", את כל השחקניות והשחקנים שדווקא מהווים טרנד הפוך לכל המצוי, ולחשב משם כיצד מצב זה יכול להתחבר בחוכמה לעסק שלכם.



תם ונשלם פרק "המתכון לשינוי - בגירסת הקורונה". אבל דקה לפני שאני עוזבת אתכם חשוב לי לספר לכם שכבר מרגע שסיימתי את הספר הראשון שלי "המתכון לשינוי" התחלתי לעבוד על הספר הבא... אני רוצה בכמה מילים לספר לכם עליו ולהכיר את הקונספט: "המתכון ליצירתיות, או קריאטיביות מצמיחה". הספר עוסק בהקשרים בין השקעות בחדשנות, יצירתיות וקריאטיביות שבעיני הם מייצגים את אותה מהות בדיוק.

**מהו הקשר בין קריאטיביות, חדשנות ויצירתיות לבין עסקים, כסף, מחזורים? האם חברות מסחריות צריכות להתייחס בעיקר לגורם המבדל, ולהפסיק להתעסק בראיית שורטריזם שאינה מבטיחה סטטיביליות וצמיחה? איך אנחנו יכולים להבטיח שניקח את התובנות של הגופים הגדולים ביותר בעולם, אלה שצומחים והופכים לפלטפורמות שחובקות את הגלובוס? איך נוכל להטמיע את אותן מחשבות, אינסטייטים ושיטות בתוך העסק שלנו?**

**הספר יהווה מדריך אסטרטגי, המתמקד בשאלת השאלות: מהו הגורם המבדל? ובאיזה אופן יוצקים את ההוויה שלו לתוך ה"ביזנס".**

### **קצת ממה שיופיע בספר החדש:**

על פי הניתוח שערכתי ומתוך ההבנה שלי - קריאטיביות, יצירתיות וחדשנות מייצגות את אותו הדבר בדיוק! יצירתיות, צריכה לחלחל בכל השרשרת של העסק, והיא משויכת כיום לגורמים שונים בחברה שיוזעים להשפיע על הסיפור של המותג והדרך שבה הוא יוצר בידול מהאחרים.

ניסיתי להבין לאורך השנים את העוצמה שיש ליצירתיות בסיפור של העסקים. ובשביל שלא אשאר עם המחשבות שלי לבד יצאתי למחקר עומק שמנסה לחבר בין הנקודות ולבנות מהרבה דטאות תפיסת עולם שיכולה להפוך עבורכם לכלי עבודה ולמהות ערכית.

**למעשה**, זה הבסיס, הרצפה של הספר הזה ושל הסטוריטלינג אותו ארצה להעביר.

לקחתי כ-196 מדדי מותגים מסוגים שונים מכל אלה שהתפרסמו ברחבי העולם בעשור האחרון, רובם ממוקדים דווקא בחמש השנים האחרונות, המדדים סבבו סביב מספר שאלות: מי הם המותגים הריווחיים יותר (במונחים מוחלטים של כסף, רמת הרווח של חברות), מי הם המותגים הצומחים בקצב המהיר ביותר, מי הן החברות שזוכות להיחשב לסמל של החדשנות והקריאטיביות, הגופים הפשוטים ביותר בחיים של האנשים, וגם אותן חברות שמייצרות ערך משמעותי בחיינו.

Correlation Between Creative Growth and M&A	Best Global Brands Interbrand 2018	Sigal & Gall Simple Brand	Forbes 2018 Innovation Co	Fast Company Most Innovative Brands 2019	BCG Innovative Brands 2019	The Top Global Brand Financial Times - Global 500 - 2019 Most Valuable World's most valuable brands in 2019 and strongest brands	The World's 100 Most Valuable Brands	Brand Z Top Global Brands 2019	Meaningful Brands in the World - 2019	Most Valuable Brands in the World - 2019	These are the growing brands around the world
Adobe Marketo (2006) Sep-18 (4.75B)	1	Apple	Netflix	Now	Meituan Dianpin	Alphabet / Google	Amazon	Apple	(205 B)	Amazon	JD.com
Amazon PillPack (2003) Jun-18 (1B)	2	Google	Aldi	Workday	Grab	Amazon	Apple	Google	(167.7 B)	Apple	Grupo Alibaba
Amazon Ring (2012) Feb-18 (1B)	3	Amazon	Google	Salesforce	NBA	Apple	Google	Microsoft	125.3 B	Google	Moutai
AT&T AppNexus (2007) Sep-18 (1.4B)	4	Microsoft	Lidl	Tesla	Disney	Microsoft	Microsoft	Amazon	(97.8)	Microsoft	PayPal
Facebook Bloomsbury AI (20 Jul-18 (23-30M)	5	Coca Cola	Carbur	Amazon	Stich Fix	Samsung	Visa	Facebook	(89.9 B)	Visa	Netfilx
Gannett Word Stream (200 Aug-18 (130 M)	6	Samsung	McDonald's	Netflix	Sweet Green	Netflix	Facebook	AT&T	(59.2 B)	Facebook	Netfilx
GrubHub LevelUp (2011) Sep-18 (399M)	7	Twitter	Trivago	Incyte	Apeel Sciences	IBM	Alibaba	Facebook	(53.1B)	Alibaba	Guo
Lyft Red Hat (1931) Oct-18 (34B)	8	Mercedes-Benz	Spotify	Unilever	Square	Facebook	Tencent	Disney	(52.2B)	Tencent	Tencent
Microso Github (2008) Oct-18 (7.5B)	9	Facebook	Uniqlo	Naver	Oatly	Tesla	McDonald's	Verison	(44.48)	McDonald's	Johnson & Johnson
PayPal Zettle (2011) May-18 (16B)	10	Subway	Facebook	Twitich	Adidas	AT&T	China Construct	McDonald's	(43.8 B)	AT&T	Dior
Salesfor Mulesoft (2007) Aug-18 (16B)	11	Intel	Monster Beve	Target	Boeing	Verison	Walmart	AT&T	(41.3 B)	Verison	Adobe
Square Weebly (2006) May-18 (363M)	12	IBM	Unilever Indo	Shopify	BASF	Mastercard	Huawei	Louis Vuitton	(39.3 B)	Mastercard	Adidas
Uber Jump Bikes (2010) Apr-18 (209M)	13	Walmart	Fiscart (2007) Aug-18 (16B)	Adobe	AnchorFree	T-Mobile	BMW	Mercedes-Benz	(38.8 B)	IBM	Amazon
Walmar Fispart (2007) Aug-18 (16B)	14	Disney	WorNaked Hub (2016) Apr-18 (402M)	Disney	Celtrion	Peloton	Johnson & Johnson	Coca Cola	(36.6 B)	Coca Cola	Alliant
WorNaked Hub (2016) Apr-18 (402M)	15	Autodesk	Alibaba Group	DowDuPont	Marlboro	China Mobile	Cisco	(34.5 B)	Marlboro	Disney	ICBC
Salesfor Tableau (2003) Jun-19 (15.7B)	16	Truepic	Siemens	SAP	Agricultural Bank	GE	(34.3 B)	Sap	Samsung	CPIC	CPIC
Uber Careem (2012) Mar-19 (3.1B)	17	Apple	Cisco Systems	Disney	UPS	Oracle	(32.2 B)	Vanish	Heintz	Shiseido	Mastercard
Modona Dynamic Yield (20:Mar-19 (300M)	18	Nvidia	Mellanox (1999) May-19 (7B)	Twilio Sendgrid (2009) Apr-19 (3B) Partnership	Amazon Cloudendure (201:Jan-19 (200M)	Google	Looker (2012) Jun-19 (2.4B)				

בניתוח מעמיק של הנתונים, ניסיתי לחבר עוד שתי נקודות: הראשונה, כיצד אותן חברות שנמצאות בראש המדדים השונים בעולם לאורך שנים צומחות בצורה מרשימה, ובאילו כלים הן משתמשות: מיזוגים ורכישות למשל. בקורלציה של הדברים נמצא מיתאם אפקטיבי ביותר, בין חברה שנחשבת לחדשנית ומובילה לבין ההבנה המוחצת שלה שהיא נדרשת להשקיע כל הזמן גם בתרבות הפנימית של הארגון וגם ברכש של "תרבויות" אחרות, ובמקביל גם בטיפוח יכולות חדשות שמאפשרות לה להתפתח.

נקודה שנייה אותה חקרתי, הינה המהירות שבה חברות חדשניות כיום מגיעות לואלואציה משמעותית, אל מול מספרי ונתוני העבר. משמע: חברות כיום מוכנות לשלם הרבה מאוד כסף על חדשנות פורצת דרך ועל קריאטיביות שמייצרת בפועל את הגורם המבדל. ועניין זה הוא אולי הדבר המרכזי בסטורילינג שאני מביאה לכם, והטיעון אותו בכוונתי להוכיח שהוא: "קריאטיביות, מצמיחה".

בואו נסתכל על מספר רכישות ומיזוגים וננסה לנתח אותם לעומק. בשנת 2018 אדובי רכשת את מרקטו, ומדובר בהשקעה של 4.75 מיליארד דולר! קחו בחשבון שאדובי זו חברה שקיימת מאז שנת 2006 ועסקה לאורך שנים בתוכנות וביישומים עבור קהילת המעצבים. הרכישה של מרקטו מהווה מבחינת אדובי כניסה לעידן חדש של עולם השיווק שמחבר בין תעשיית העיצוב, יחד עם ענף הסטורילטרים לבין ממשק של שיווק עבור מותגים. אין ספק שרובינו שומעים לא מעט בשנים האחרונות, ואולי ביתר שאת בשנתיים האחרונות (2019-2020) על פתרונות של "מרקטינג אוטומיישן" שיווק באמצעות טכנולוגיות שמאפשרות אוטומציה של פעולות על מנת להוזיל את מערכי השיווק, ולהגדיל את החשיפה ואת הנגיעה במרחב הדיגיטלי.

רכישה דומה לכך הינה הדוגמה של סילספורס שבשנת 2018 רכשת את דאטורמה הישראלית. סילספורס היא חברה שקיימת משנת 1999 ומדובר בחברה שכיום הינה מבוססת ויוצאת לשוק כעשרים שנים פלוס עם מוצרים, או יותר נכון סוויטת שירותים ענפה ומובילה על פני יריבותיה בתחרות. אבל על מנת שסילספורס תוכל לשמר מובילות בשוק, היא מחייבת את

עצמה להמשיך ולפעול כסטארטאפ בימיו הראשונים ואת ההאצה של החדשנות והיצירתיות בעסק היא בוחרת לעשות באמצעות רכישות ומיזוגים- דאטורמה שנרכשה ב2018 בסכום של 800 מיליון דולר, מהווה רק את אחת מהרכישות של החברה. למעשה, סיילספורס משקיעה לא מעט וזו לחלוטין יכולה להיתפס כאסטרטגיה מודעת של החברה ב"זלילת חברות" ובכך מגיעה להרחבת הסוויטה של השירותים והמוצרים.

רכש נוסף אותו היא מבצעת בשנת 2018 הינה "מיול סופט" MuleSoft חברה שקיימת משנת 2006 ואותה סיילספורס רוכשת בסכום עצום של 16 מיליארד דולר. במקרה של הרכישה הזו, מדובר אולי באחד הצעדים המשמעותיים ביותר שSalesforces נקטה על מנת להגשים חזון חכם וערכי שמציע את העסק קדימה.

בשנת 2019, בכנס של הפורום הכלכלי העולמי בדאבוס, מארק בניוף המנכ"ל והבעלים של סיילספורס הופיע על הבמה בראיון אחד על אחד עם המנכ"ל של הכנס - ובמהלכו הם דנו על במהות ובחשיבות של המונח "אינטגרציה". מיול סופט היא חברת תוכנה שמאפשרת למעשה אינטגרציה בין מערכות שונות.

בעוד שיש חברות ומותגים שמגיעים למקומות הגבוהים ביותר במדדים בינלאומיים כמותגים הצומחים ביותר, או שקיימים במקביל אלה שמחזיקים את שווי השוק הגבוה יותר, ישנה קבוצה נוספת, מעניינת לא פחות של חברות ומותגים, שהצליחו לצמוח בצורה משמעותית משנה לשנה, בצורה שממחישה עד כמה הגדילה שלהם קשורה באופן ישיר בשינוי הראדיקלי שערכו- עד כמה קריאטיביות - מצמיחה..

**הספר השלם יצא לאור בשנת 2021.**

# זהר אוריין, המתכון לשינוי, גרסת הקורונה. ©

זכויות יוצרים, זהר אוריין.

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורטת ובכתב ממני ישירות.

