

▪ חלק א' – ניתוח המקרה והמנהלים תוך התייחסות להיבטים הבאים:

רקע קצר על הארגון/חברה/מדינה שבה פעל

טימברלנד קמה בשנת 1962 בבוסטון. תחילה החברה פיתחה שיטה ייחודית ליצירת נעליים עמידות למים, הראשונות מסוגן בעולם. ההצלחה הייתה מסחררת אך המחיר היה יקר ביחס לשוק ואף נראו דומות לנעליים אחרות. החברה החליטה למתג את עצמה ובכך להעלות את השווי. עם הזמן החברה ייצרה גם נעליים נוחות לסירות ולהליכה ופנתה לשווקים נוספים. בנוסף, החברה ייצרה קו אופנה בתחום הבגדים כדי ליצור השלמה לנעליים, וכן נעלי הליכה. בשנת 1995 טימברלנד אמנם הגיעה לרווחים יפים, אך לא הצליחה לספק את התחזיות הפנימיות. לאחר שינוי בהעדפות הצרכנים הצליחה טימברלנד לצאת מהמשבר על ידי יצירת קו עירוני ששימר את מיקוד החברה בנעל המשלבת ביצועים טובים עם אופנה אורבנית. בנוסף, טימברלנד הינה חברה פעילה בקהילה, וגם בשנותיה הקשות התמידה בהתנדבות ע"י 111 עובדי החברה. החברה השקיעה בזמן העובדים ואף שילמה להם על כך, ובכך הוסיפה ותרמה לחברה שעות עבודה רבות. התרומה לחברה גם באה לידי ביטוי על ידי שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה. החברה הבינה שצרכי השוק בנעליים משתנה מקבוצה לקבוצה, וחיפשה כל הזמן כיצד לבדל את עצמה מחברות אחרות. החברה עברה מספר שינויים על מנת להתאים את עצמה לצרכים המשתנים. ניתן לראות שהחברה אכן התפתחה לפי מודל מחזור החיים של אדיגיס והייתה בשלב החיזור מלאת אנרגיה והתלהבות, לאחר מכן בשלב הינקות עם מנהיג סוחף ומשמעותי וכן שלב הזינוק בו היו רווחים יפים. למרות הרווחים הגדולים, החברה הקימה את ה- Invention Factory - IF, כדי לחקור ולהבין כיצד ניתן לייצר נעליים טובות יותר, המתאימות לצרכים השונים של הגברים המשתמשים בהן תחת הצרכים המשתנים בשוק ובכך להמשיך לשלב ההתבגרות.

רקע על המנהיג שהוביל את התהליך

המנהיג אשר הוביל את תהליכי החדשנות בחברת טימברלנד הינו ג'ף שוורץ שהיה בעל תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת דרטמות' (1984) ותואר ראשון בספרות השוואתית מאוניברסיטת בראון (1982). ג'ף גר בבוסטון ובירושלים, נשוי לדבי ויש להם שלושה בנים נשואים ומספר הולך וגדל של נכדים (Maoz, 2022). מאז הצטרפותו לטימברלנד ב-1986, שוורץ שימש כסמנכ"ל תפעול, סגן נשיא בכיר, סגן נשיא בכיר למכירות ושיווק בינלאומיות, סגן נשיא לתפעול וייצור, סמנכ"ל כספים ומנהל כללי של אזור אירופה. לבסוף הפך למנכ"ל החברה כולה ואז לנשיא שלה. כנשיא ומנכ"ל, פיקח על כל הפעילות של החברה. מלבד השגשוג הכלכלי שחוותה החברה תחתיו ותוך טיפוח תרבות יצירתית וחדשנית בטימברלנד, הוא גם השריש בה את האג'נדה חברתית בה האמין מדם ליבו. הוא פתח מחלקת ארגונים חברתיים בטימברלנד, ויצר תוכנית שבה כל העובדים מקבלים 40 שעות חופשה בתשלום כדי לבצע שירות קהילתי. (Cityyear, 2021). לאחר 15 שנות הנהגת החברה, בשנת 2011, ג'ף הוביל את מכירת טימברלנד לתאגיד VF (ואניטי פייר). מאז, הוא משקיע את כל האנרגיות המקצועיות שלו לקידום שינוי חברתי-כלכלי בר קיימא בישראל ובארה"ב, תוך דגש על המסורת היהודית (Maoz, 2022).

סוגיות השינוי הארגוני וניהולו

סוגיה ראשונה:

קשורה לשינוי בארגון הינה השינוי בארגון כרצון לייצר תגובתיות טובה יותר ללקוחות תוך כדי ייצור חדשנות. נוכל לבסס את השינוי לפי המודל של מוס-קנטר (אפשר גם לבסס לפי המודל המעגלי של קורט לויין לשינוי).

הקשבה: הייתה פה דחיפות לשינוי דרך הזדמנות לייצר תגובתיות טובה יותר ללקוחות תוך ייצור חדשנות, ובכך גם להגדיל את הרווחים לארגון. השינוי פה לא בא מכיוון של משבר.

חדשנות: בתהליך השינוי יש להיות חדשני, וראינו כי טימברלנד דחפו לחדשנות כאשר שינו את המערך הארגוני, כאשר יצרו 3 קבוצות שאחת מהן אחראית על חדשנות עתידית.

- הצוות In line יהיה עדיין אחראי על הלקוחות ויתמקד במוצרים ברמה עונתית
- נוצר צוות חדש Speed team שאחראי לטפל בהיענות אופנתית לטווח קצר יותר כך שיפתחו מהר וישלחו במהירות כמוצר חדש לשוק
- נוצרה קבוצה חדשה לטווח ארוך שנקראה Invention Factory שתתמקד ברעיונות חדשים שמצריכים פיתוח ארוך טווח.

קואליציה: עבור השינוי הארגוני טימברלנד רתמה לתהליך את מארק שניידר שהיה ראש הנהלת הלבוש של טימברלנד והפך להיות סמנכ"ל ניהול המוצר הגלובאלי. בנוסף דאג קלארק להוביל את צוות ה-Invention Factory מכיוון שהוא מומחה ביומכני. קלארק גם בחר בקפידה (בעיקר לפי יצירתיות) אנשים לקבוצה שלו מצוותי ה-Inline. בנוסף קלארק גייס לצוות שלו את דייב ווטס וגיון היילי שני קולגות מהעבר שעבדו איתו בנייק.

המסר: הגדרת המסר הייתה ברורה וכך גם מה יוצא מזה - לתת תגובתיות יותר טובה ללקוח, להגדיל את החדשנות ובכך להגדיל את הרווחיות. זה נעשה ע"י כך שצוות ה-Inline היה צריך להבין את השוק, להבין איך הם רוצים שהשוק יתפוס אותם ואת מי הם משרתים ולמה הם משרתים אותם בהצטיינות ועדיפות בשוק. בנוסף, צוות ה-Invention Factory היה אחראי על הצורך לתת את פריצת הדרך הבאה של טימברלנד והוקמה עבורו מעבדה ביומכנית (בניגוד למגרשי כדורסל שקיימים בנייק כדוגמה). בנוסף מסר החדשנות הועבר דרך תמונות על הקירות עם רעיונות חדשים ופרויקטים עם שמות מתוחכמים שימשכו תשומת לב.

המימוש - הצוותים: כדי שהחדשנות תצליח במשך שישה חודשים עבדו קבוצת ה-Invention Factory יחד והעלו רשימה של פרויקטים. בנוסף, היה תהליך אינטגרציה בין IF לבין In Line לאחר שצוות ה-IF הביא אב טיפוס. בנוסף צוות ה-INLINE למד רבות על הסגמנט שלו והיה גאה בכך (דבר המעלה מוטיבציה) שהוא מכיר את הלקוח שלו הכי טוב.

התמודדות באמצע התהליך: באמצע התהליך ראינו כי אב הטיפוס (TravelGear) של IF נכשל בכניסה לשוק. השינויים שהיו צריכים להיעשות היו תהליך מסודר של עבודה משותפת בין IF אשר חושבים על