

מדריך מקוצר למנהלים בכירים

# 4 צעדים לבניית אסטרטגיית AI מוצלחת

מרץ 2024

## מבנה המדריך

1

אודות הכותבת

2

הצורך במעורבות מנהלים  
בכירים בבניית אסטרטיית AI

3

יישומי AI מובילים  
בתעשייה

4

4 צעדים לבניית  
אסטרטגיית AI מוצלחת



### ויקטוריה רוזן

מנהלת יחידת ייעוץ לאסטרטגיית AI וחדשנות טכנולוגית  
BDO corporate strategy  
BDO Consulting Israel

### ניסיון מקצועי:

- מנהלת היחידה לייעוץ אסטרטגי לסטרטאפים וחברות טכנולוגיה ב-BDO: אסטרטגיית צמיחה וחדשנות, פיתוח עסקי וליווי השקעות.
- מעל 7 שנות ניסיון בייעוץ אסטרטגי והובלת תהליכי יזמות, כולל ליווי השקעות בחברות טכנולוגיה וסטרטאפים במגוון תחומים: מערכות שליטה ובקרה של מל"טים, תאומים דיגיטליים ומציאות רבודה, בינה מלאכותית ועוד.
- 9 שנות ניסיון במגזר הבטחוני, בדגש על פיתוח עסקי בתחומי חדשנות, מל"טים וטכנולוגיות מתקדמות של שדה קרב חכם.
- יזמת בתחום הבינה המלאכותית עם סטארט-אפ בתחום ה-AI, שנמכר למיקרוסופט גרמניה.
- סרן באמ"ן מחקר במגוון תפקידי ניתוח אסטרטגי/טכנולוגי.

### השכלה:

- MBA אוניברסיטת סנט ג'ון, שוויץ
- MA מדעי המדינה, אוניברסיטת תל אביב
- BA מדעי המדינה ותקשורת, אוניברסיטת תל אביב
- הכשרות מודיעין צבאי ועסקי

### כרויקטים נבחרים:

- משרד המדע** - ליווי לבניית תכנית עסקית ל-6 מו"פים אזוריים.
- EZMEMS** - חברת DeepTech בתחום מולטי-חיישנים לתעשייה - יעוץ אסטרטגי, ניתוח שוק ותחרות, מצגת משקיעים.
- Unilever** - איתור טכנולוגיית בינה מלאכותית לייעול שרשראות אספקה בינ"ל מול חברות כגון וולמרט, קוסקו ועוד.
- Frontline.io** - חברה בתחום תאומים דיגיטליים/מציאות רבודה לתיקון תקלות טכניות מרחוק - יעוץ אסטרטגי, מצגת משקיעים ופיתוח עסקי מול חברות ייצור תעשייתי OEM בארץ וברחבי העולם.
- אמדוקס רעננה** - בניית אסטרטגיית חדשנות בתחום בינה מלאכותית כמנוע צמיחה חדש לחברה, הובילה לעסקאות עם לקוחות טלקום

# אודות הכותבת

- מובילים בארה"ב וגרמניה בהיקפים של מעל 30 מיליון דולר.
- Pangea** - טכנולוגיית בינה מלאכותית לסקירת פעילות נירולוגית על בסיס DeepTech לניתוח חשודים במעברים/ביקורת גבולות ובידי שירותי ביטחון ומודיעין. ייעוץ אסטרטגי ובניית תכנית עסקית ומצגת משקיעים.
- משרד הביטחון (שליחות מטעם סיב"ט)** - הובילה, יחד עם נציגי התעשיות הביטחוניות הישראליות, מהלכי פיתוח עסקי ומכירות בתחום המל"טים וטכנולוגיות חדשניות למשרדי ההגנה וחברות ביטחוניות בשוויץ ובמדינות הסקנדינביות.

# למה מנהלים בכירים צריכים להיות מעורבים בבניית אסטרטגיית AI?

כשזה מגיע לאסטרטגיית החברה, זה ברור לכל שבכירי החברה צריכים להיות מעורבים ולהתוות את דרך החברה שלהם קדימה. אך כשזה מגיע ל AI לרוב נוטים להשאיר את ההחלטות לשיקול דעת בעלי הרקע הטכנולוגי בחברה בלי שלמנהלים הבכירים יש הבנה מספקת אודות המשמעויות של ההחלטות המתקבלות.



אסטרטגיית AI  
לא רק לבעלי  
רקע טכנולוגי

- ◀ כדי לדעת איך לרתום את ה AI לקבלת החלטות מושכלת יותר ובזמן קצר יותר על בסיס מידע שלא היה זמין בעבר או שלקח הרבה זמן ומשאבים להגיע אליו, כגון: מידע על מאפייני לקוחות, שימושים ועוד.
- ◀ ה AI מאפשר לפתח מוצרים, שירותים ומודלים עסקיים חדשים שיגדילו את היתרון התחרותי של החברה.
- ◀ לצמצם את חשיפת הארגון לסיכוני סייבר וגם לסוגיות אתיות ומשפטיות מול הלקוחות.
- ◀ לוודא שלא צוברים פער מול המתחרים שתופסים תאוצה עם ה AI.



מדוע מנהלים  
בכירים צריכים  
להבין ב AI?

# יישומי AI מובילים בתעשייה

## תחזיות תמחור לקביעת מחירי מוצר אופטימליים

מודלים מבוססי AI לתמחור מוצרים באמצעות חיזוי מגמות היצע וביקוש, מגבלות ייבוא וייצוא, היקף תחרות, זמינות משאבים ועוד.

## מערכות AI ל"העשרת" חדשנות מוצר

AI לזיהוי קל יותר של דפוסים ומגמות לתמיכה ביצירת רעיונות למוצרים חדשים; "העשרת" ושדרוג מוצרים קיימים עם AI להגדלת הצעת הערך ללקוח.

## מערכות AI להאצת פיתוח מוצרים חדשים

AI מסייע בעיבוד וניתוח נתונים מניסויים ותהליכי ייצור. ידע זה מסייע ליצרנים להפחית את זמני פיתוח המוצרים, להוזיל עלויות ולייעל את שלב השכפול.

## תכנות AI להגדלת מכירות ושיווק

אימון אנשי מכירות, ניתוח ביצועים, צווארי בקבוק, המלצות לשיפור המכירות והגדלת הפרודוקטיביות, זיהוי אותות קנייה, ממשקי לקוח מתקדמים, הפקת סרטוני מכירה.

## ניהול רכש מול ספקים

תכנה מבוססת AI מאפשרת ניהול של אלפי הזמנות מספקים תוך זיהוי והחלפת חלקים פגומים מול ספקים בהתאמה מלאה לציוד הדרוש.

## חיזוי היקפי צריכה/דרישה

מודלים מבוססי AI המאפשרים לחזות מגמות צריכה ורכישה מצד לקוחות ותובנות לגבי היקפי הייצור והמלאי שיזכה לדרישה הגבוהה ביותר.

# יישומי AI מובילים בתעשייה

## תאומים דיגיטליים לתיקון תקלות והכשרה טכנית

הדמיית מכונה על כלל חלקיה הפנימיים לצד מיפוי תהליכים עם סנסורים חכמים, מאפשר תיקון תקלות מרחוק ובזמן אמת.

## עובדים רובוטיים (Cobots)

לעומת רובוטים רגילים המתוכנתים למצב אוטונומי, ה Cobots מתוכנתים לשת"פ ועבודה לצד עובדים אנושיים.

## אוטומציה של תהליכי ייצור (RPA)

ה-AI יודע לבצע היקף גדול של משימות חזרתיות לצד איסוף והעברת נתונים בין המערכות, כגון: עיבוד הזמנות רכש ועוד.

## תחזוקה מונעת מבוססת AI (PdM)

מפעלי ייצור שונים פונים ל AI לצרכי תחזוקה מונעת כדי לצפות מראש את צרכי השירות ותחזוקת הציוד.

## מערכות AI לניהול מלאי

מעקב ומתן התראה אודות מצב המלאי ואיתור צווארי בקבוק בשרשרת האספקה.

## מצלמות AI לבקרת איכות

זיהוי תקלות בתהליכי ייצור וכגמים במוצר בזמן אמת וברמת דיוק שאינה אפשרית לעין אנושית.

# כיצד כדאי לחשוב על אסטרטגיית ה-AI של הארגון שלך?

כשזה מגיע ל-AI חברות וארגונים מכל הסוגים והגדלים מוצאים עצמם בצומת דרכים הכוללת מחד, הזדמנויות עסקיות רבות ומאידך, מורכבויות רבות.

אין אסטרטגיה אחת ואין תשובה אחת נכונה בעיקר בכל הנוגע ל-AI. כיוון שהתשובה לשאלה זו יכולה להשתנות מחברה לחברה ובסוגי תעשיות שונות, כדאי לגשת לנושא באופן שיטתי ולהתקדם שלב שלב כדי לפרק את האתגר באופן שיאפשר יצירת מתווה המותאם לצרכים הספציפיים של החברה שלך.

**מתודולוגיית 4 הצעדים שפיתחה BDO מאפשרת לחברות בכל מגזרי התעשייה להתקדם מעבר לבאזז שיצר ה-AI ולהגיע לפתרונות שיסייעו בפועל לקדם את המטרות העסקיות שלהם.**



**מתווה המותאם  
לצרכי החברה  
שלך**



**גישת 4  
הצעדים**



שלב

01

## הגדרת הבעיה וזיהוי ההזדמנויות

### מה אסטרטגיית החברה הכוללת ואיך AI יכול לסייע לך לממש אותה?

חשוב לאמץ טכנולוגיות שיתנו מענה אמיתי לצרכי החברה ולדרך שבה אנו רוצים שהחברה תתפתח ולא לתת ל AI להוביל אותנו ולאמץ טרנדים שיכולים לעיתים לייצר יותר בעיות מפתרונות, כשמגיעים ליישום בפועל.

ראשית, צריך להגדיר מה הצורך של החברה שלנו כיום? האם רוצים לייעל תהליכים מסוימים או להגדיל את ההכנסות? לשדרג מוצרים קיימים? לפרוץ לשוק או תחום חדש? או להתמודד עם מתחרה חדש? ועוד.

שנית, כדאי להבין איזה טכנולוגיות AI יש בתעשייה שהחברה שלך פועלת בה, איזה טכנולוגיות המתחרים שלך מאמצים ומה קורה בעולם בתחום. ברגע שמקבלים רעיונות, ויוצאים מהמקום המוכר, אפשר לזהות הזדמנויות שלא חשבנו עליהן קודם.

### כיצד BDO יכולה לסייע לך בצעד ה-1?

#### בנצ'מרק תחומי AI

- ◀ איתור ומיפוי מנועי צמיחה טכנולוגיים ומודלים עסקיים חדשים מבוססי AI במסגרת בנצ'מרק של חברות דומות בארץ ובעולם
- ◀ ראיונות מומחים ותובנות מהתעשייה, גישה למאגרי מידע ייחודיים

## כיצד BDO יכולה לסייע לך בצעד ה-2?

### סדנא אסטרטגית לתיעדוף תחומי AI

הנחיית פגישת הנהלה בצורה מובנית על ידי יועצים אסטרטגיים ומומחים במהלכה נייעץ ונסייע לכם לסנן ולתעדף את תחומי הצמיחה הרלוונטיים לחברה לפי אטרקטיביות התחום ומידת ההתאמה לחברה לפי פרמטרים שנבחר יחד עם הנהלת החברה.

## איזו מבין ההזדמנויות שווה את השקעת המשאבים?

על מנת לתעדף את ההזדמנויות השונות ולראות איזו מהן מביאה ערך מוסף משמעותי לחברה, מומלץ יחד עם שאר חברי ההנהלה לבחון את הפרמטרים הבאים:

### 1. אטרקטיביות כל אחת מההזדמנויות ה-AI:

- האם יש צורך בזה בשוק? האם השוק בשל לכך?
- האם השוק רווי וצפוף או שיש מקום למתחרה חדש?
- האם ללקוח יש אפשרות למצוא תחליפים זולים יותר?
- מה גודל ההזדמנות/השוק?

### 2. מידת ההתאמה לחברה שלך:

- באיזו מידה תואם את יעדי החברה?
- האם נותן מענה לבעיה קיימת?
- האם מאפשר למקסם יכולות קיימות?
- מה גובה ההשקעה הנדרשת, ועוד.



שלב

02

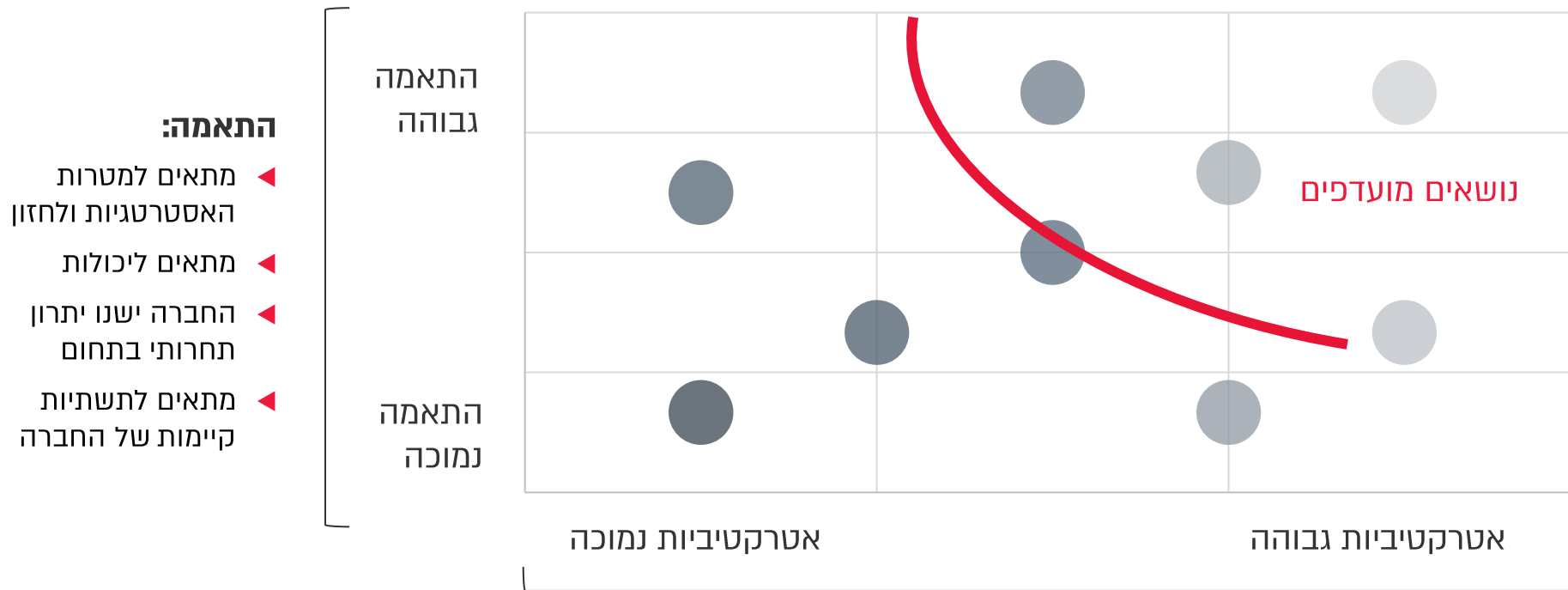
בחירת  
ההזדמנות  
המתאימה עבור  
החברה שלך



שלב  
02

בחירת  
ההזדמנות  
המתאימה עבור  
החברה שלך

המחשה למיפוי התחומים על מטריצת התאמה מול אטרקטיביות



מידת אטרקטיביות (לדוגמא - הקריטריונים יחודדו עם הצוות בתהליך):

- ייחודיות הפתרון (פריצת דרך) ברמה הארצית/העולמית
- בשלות השוק לפתרון
- בשלות החברה והטכנולוגיה
- פוטנציאל כלכלי
- פוטנציאל לשת"פים

## כיצד BDO יכולה לסייע לך בצעד ה-3?

### בניית תכנית עבודה למימוש ה AI בחברה

- ◀ קביעת יעדים ולוחות זמנים קצרי וארוכי טווח בעזרת מודלים אסטרטגיים, כגון: הוריזון.
- ◀ הגדרת מדדי הצלחה ופיתוח מודל כלכלי רב שנתי.
- ◀ המלצה על אפשרויות מימוש התוכנית: שת"פים/פיתוח יכולות פנימיות או רכישות.
- ◀ בניית מנגנון לתיעודך פרויקטים.

## בניית מתווה המבוסס על יעדים קצרי וארוכי טווח

לאחר שהגדרנו לאן הולכים ומה רוצים להשיג באמצעות ה AI, חשוב להחליט גם "מתי" ו"איך" מיישמים. לשם כך נדרש להעריך האם וכיצד הארגון שלך יכול לתמוך את יוזמות ה AI מבחינת כוח אדם, משאבים, יכולות ותקציב.

להמתין יותר מידי זמן עם ה AI, יכול לגרום לאבדן היתרון מול המתחרים, אך לרוץ אחרי הטרנד באופן בלתי מחושב יכול להיות להוביל לפרויקטים כושלים, לאיבוד משאבים יקרים ואף יותר מזה.

לכן נדרש לבנות תכנית עבודה שתגדיר בבירור את מפת הדרכים ליישום ה AI בחברה בהתאם ליעדים, אבני דרך ולוחות הזמנים שנקבעו.

זה השלב בו צריך לחשוב לעומק איך שילוב טכנולוגיית ה AI תביא ערך ללקוחות שלך, איך למכור את המוצרים החדשים ואיך לשלב אותה עם המערכות הקיימות בחברה.



שלב

03

הגדרת אבני דרך  
ולוחות זמנים

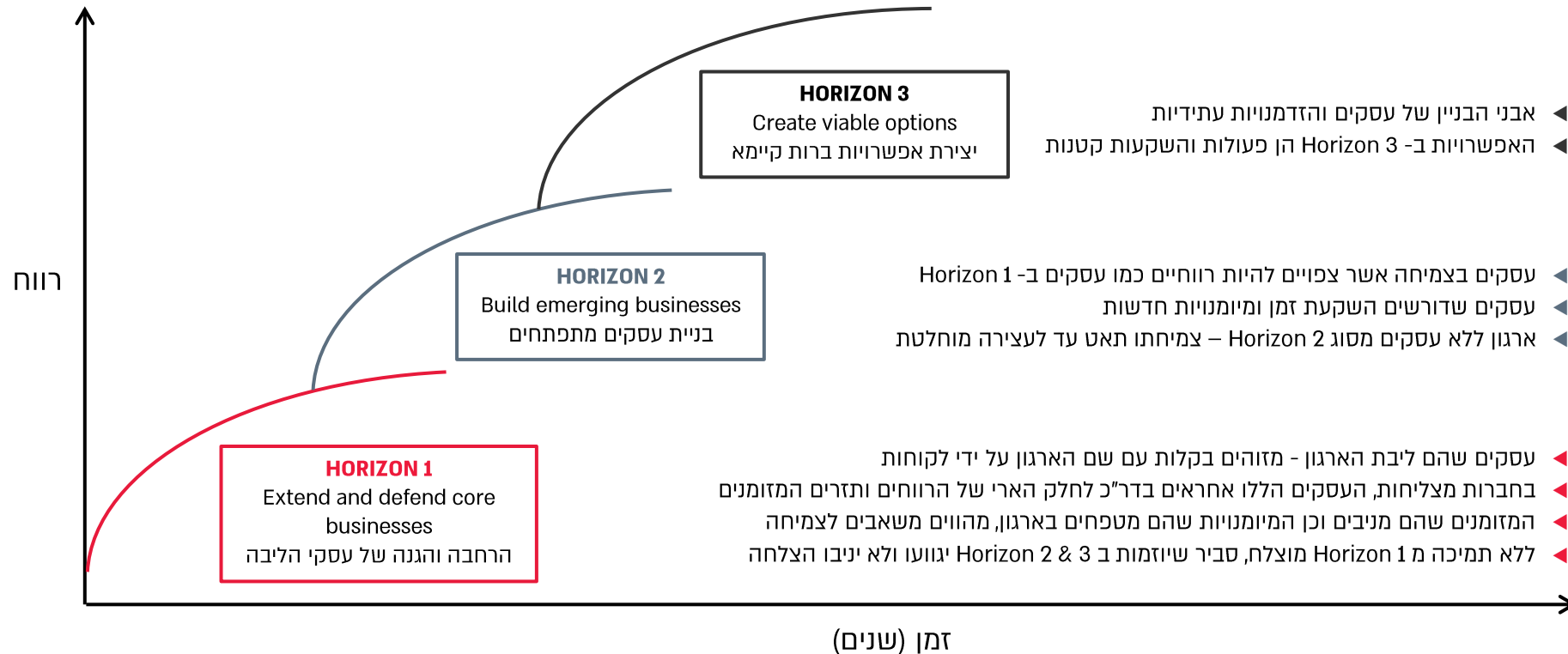


# שלב 03

## הגדרת אבני דרך ולוחות זמנים

### המחשה: מודל הורייזון לתכנון לטווחי זמן שונים

כל Horizon מייצג שלב אחר בתהליך ההתפתחות של עסק, ומזמן יוזמות עסקיות ואתגרים ניהוליים שונים



## כיצד BDO יכולה לסייע לך בצעד ה-4?

### ניהול פרויקטים וליווי ליישום

◀ סקאוטינג של חברות טכנולוגיות לצרכי שת"פ או רכישה וייעוץ בסינון חברות.

◀ ניהול פרויקטים של הטמעת מערכות AI כולל אסטרטגיית אינטגרציית AI, איתור ספקים והערכת הטכנולוגיה ע"י מומחי הייעוץ הטכנולוגי של BDO בשיתוף עם מעבדת ה AI של BDO.

◀ ניהול פרויקטי הקמה של תשתיות דאטה, בניית יישומים מבוססי דאטה ו-AI

## 3 עמודי תווך חיוניים ליישום AI מוצלח

**דאטה:** נתונים הם הדלק שמניע את ה AI. על מנת לממש את מלוא פוטנציאל ה AI חשוב לספק נתונים איכותיים. לשם כך צריך להבין איזה נתונים נדרשים להפעלת פתרון ה AI שלנו והאם הנתונים קיימים אצלנו כיום או שנדרש להשיג אותם (ע"י התקנת סנסורים, רכישת דאטה מצד ג ועוד).

**אלגוריתמים:** זהו הלב של כל יישום AI. אלו הם המנגנונים המובלים לבניית המודלים של פעולת ה AI ובנייתם דורשת מומחיות רבה. לכן חשוב לקבוע מי יתכנן אותם, יפרוס ויאמת את המודלים הנדרשים לפרויקט הנבחר.

**תשתיות:** הטמעת מערכת AI דורשת גם תשתית מתאימה, קרי כוח החישוב הנדרש לעיבוד נתונים ומידע. חשוב לקבוע איפה מערכות אלו יתארחו והיכן יתאמנו - על התשתית שלך או ע"י מינוף פלטפורמות צד ג'. תשתית טובה היא כזו שמאפשרת התרחבות מעבר לפיילוט נקודתי.



שלב

04

יישום

אסטרטגיית AI

## המחשה לאיתור ובחינת טכנולוגיות וחברות בתחומי AI



שלב

04

יישום

אסטרטגיית AI

### סקאוטינג חברות וטכנולוגיות/האקתון/אקסלרטור האם לחברה שאיתרנו יש ניסיון מוכח בתעשייה שלנו?

#### האם מתאימה ברמה העסקית?

- ◀ כיצד אנו מתחזקים את היישום עליו תופעל הטכנולוגיה?
- ◀ איזה מקבלי החלטות נצטרך לשכנע על מנת לקבל תמיכה?
- ◀ איזה משאבים/תשתיות נצטרך על מנת להטמיע את הטכנולוגיה?

#### האם עונה על צורך ממשי?

- ◀ האם הטכנולוגיה עונה על המטרה שהצבנו לעצמינו?
- ◀ האם ניתן ליישם את הטכנולוגיה על מקרה/ תחום ברור אצלנו?
- ◀ איזה שינויים תהליכיים נצטרך לעשות על מנת ליישם את הטכנולוגיה?
- ◀ האם הטכנולוגיה עומדת בתקנים?

#### מה איכות הטכנולוגיה?

- ◀ מה טכנולוגיית הליבה כוללת?
- ◀ האם הטכנולוגיה בשלה ומוכנה להטמעה?
- ◀ האם מדובר בפתרון רוחבי הנותן מענה למספר צרכים/יישומים?

#### הוכחת היתכנות

פיילוטים



## לסיכום

אסטרטגיית בינה מלאכותית מוצלחת דורשת גישה הוליסטית הכוללת הגדרת בעיות, הכרת וזיהוי הזדמנויות, תזמון אסטרטגי, תכנון והצבת יעדים מדידים, וגישה מחושבת אודות נתונים, אלגוריתמים ותשתיות.

שמירה על מסגרת זו, מאפשרת לארגונים לבנות את אסטרטגיית הבינה המלאכותית שלהם על בסיס יציב ולהימנע מדילוג על שלבים חיוניים שיכולים להוביל לחולשות וכשלים בהמשך הדרך.

על ידי התאמה של יוזמת הבינה המלאכותית הנבחרת ליעדים העסקיים של החברה ומעקב אחר מפת דרכים מוגדרת היטב, אתה מסייע להבטיח שהבינה המלאכותית תהפוך לנכס אסטרטגי שמניע את החברה שלך קדימה, ולא לנטל המבזבז זמן ומשאבים.

## לפרטים נוספים:

ויקטוריה רוזן, BDO  
Victoriar@bdo.co.il  
058-6500715

