

# כיצד חברות קמות או נופלות בגלל חדשנות - ומה הקשר של זה לטכנולוגיות דיגיטליות

חדשנות נמצאת באופן קבוע באחד המקומות הראשונים ברשימת סדרי העדיפויות של מנכ"לים בכירים ♦ אולם התבוננות במה שקורה בעולם התחרותי מעלה אינסוף דוגמאות של חברות מובילות, שהצליחו לייצר יתרון תחרותי מתמשך באמצעות חדשנות, ואיבדו את יתרון התחרותי ♦ הן הוחלפו על ידי חברות חדשניות אחרות, שמנצחות בתחרות העסקית ♦ מה קורה פה בדיוק, ואיך זה קורה?



רוז הייפרמן

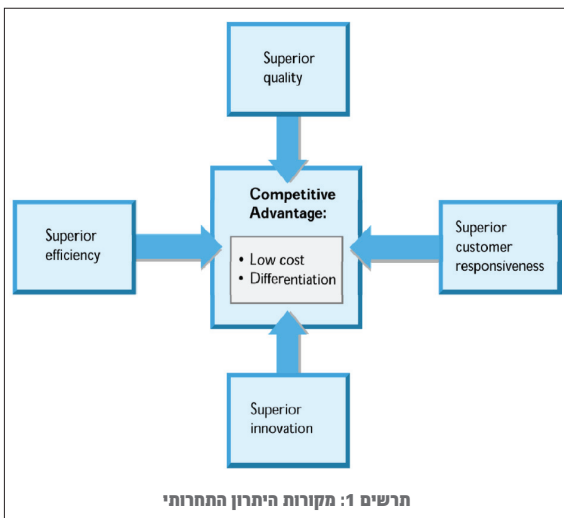
מצליחה לייצר מוצר שונה מהמתחרים שלה, שונה במידה אחד או יותר שחשובים ללקוח.

## החלום של כל מנכ"ל

יתרון תחרותי הוא מושג דינמי, וכל חברה חייבת להבטיח שהיא מפתחת אותו ושומרת עליו לאורך זמן ולא רק כמהלך חד פעמי. זהו היתרון התחרותי המתמשך (Sustainable Competitive Advantage) - החלום של כל מנכ"ל. אסטרטגיה תחרותית של החברה היא תוכנית הפעולה ארוכת הטווח, שמבטיחה את השמירה והשיפור הבלתי פוסק של היתרון התחרותי של החברה אל מול מתחריה, כלומר במה המוצר או השירות של החברה שונים מהמתחרים - במידה המחיר או במידה הבידול או בשילוב כלשהו של שניהם. החדשנות הוא מושג פשוט יחסית - הוא עוסק בעשיית דברים בצורה שונה מהמתחרים על מנת להביא ערך ללקוח או לחברה, או לשניהם. החדשנות מהווה אחד מהמנועים העיקריים של כל חברה לייצר, ובהמשך לשמר, את יתרונה התחרותי. החברה חייבת להשתמש בורם בלתי פוסק של חדשנות כדי לייצר מוצרים או שירותים זולים יותר או מבדלים.

## חדשנות כדרך חיים

**תרשים 1** מציג את הדרכים העיקריות שבאמצעותן מייצרת החברה את היתרון



נושא החדשנות (Innovation) מופיע בעקביות באחד המקומות הראשונים בסקרים שונים וברשימת הנושאים שמנכ"לים ומנהלים בכירים מציינים כנושאים בעלי עדיפות גבוהה מבחינת סדר יומם. הסיבה לכך די ברורה - חברה שמבקשת לשמור על היתרון התחרותי שלה, לצמוח, להגדיל את נתח השוק שלה ולהיות רווחית, חייבת לנקוט במדיניות של חדשנות ולא יכולה להרשות לעצמה לנוח על זרי הדפנה של הצלחתה הנוכחית.

אחד החוקרים שתרם רבות להבנת המושגים של יתרון תחרותי ואסטרטגיה עסקית הוא פרופ' מייקל פורטר מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הארווארד. הוא קבע שיש רק שני מקורות של יתרון תחרותי לכל חברה: האחד, הובלת עלות (Cost Leadership) - החברה מצליחה לנצח בתחרות בזכות מבנה עלויות נמוכות יותר מאשר המתחרים שלה, ולתרגם יתרון זה להורדת מחירים ללקוח והגדלת הרווח שלה. השני, בידול (Differentiation) - החברה