

מנהלי חברות אלה - שבחוכמה שבדיעבד ברור כי בחרו בכיוון הלא נכון.

## אבחנה בין שני סוגי חדשנות

התיאוריה של קריסטנסן מבחינה בין שני סוגי חדשנות, מתמשכת ומשבשת. חדשנות מתמשכת היא תהליך שחברות משקיעות בו משאבים ומטרתו פיתוח ושכלול המוצרים, או השירותים שלהן, אבל אינו יוצר שוק חדש. היא מהווה תהליך חשוב לשמירה ולשיפור היתרון התחרותי. בדרך כלל, התהליך מתבסס על הקשבה והבנה של צורכי הלקוחות העיקריים של החברה ומוביל לפיתוח הדור הבא של המוצר או השירות, דור עתיר בפונקציונליות חדשה, מהיר יותר, גדול יותר ועוד.

חדשנות משבשת היא תהליך המתאר את המצב שבו מוצר או שירות מתחיל בדרך כלל ממקום נחות ופשוט, ואז במהלך הזמן, לעתים במהירות ולעתים באיטיות, משתפר מבחינת הפונקציונליות, עד שבסופו של התהליך הוא דוחק הצדה את החברות המובילות ומשבש את השוק הקיים.

חדשנות משבשת מופיעה בדרך כלל באחת משתי הצורות. האחת, חדשנות משבשת בקצה הנמוך (Low End Disruptive Innovation) - שמתחילה בדרך כלל עם הופעת מוצר נחות יותר מבחינת הפונקציונליות שלו וזול יותר, שמצליח לכבוש את הקצה הנמוך של השוק ומתחיל להשתפר, לאט או מהר, עד שהוא לוקח את נתח השוק של החברה המובילה. השנייה, חדשנות משבשת היוצרת שוק חדש (New Market Disruptive Innovation) - חדשנות שמפתחת שוק חדש, שוק שבתחילתו כובש את אלה שאינם לקוחות של המוצרים הקיימים, כי אינם יכולים להרשות אותם לעצמם בגלל המחיר, או כי אינם עונים לצרכים שלהם.

## חדשנות משבשת

**תרשים 2** מציג בצורה גרפית סוג זה של חדשנות משבשת - הקו המקווקו האדום מייצג את הפונקציונליות שהלקוחות יכולים לעשות בה שימוש. כפי שניתן לראות, היא הולכת ועולה עם הזמן. הקו הכחול מייצג את הפונקציונליות המוצעת על ידי החברות המובילות של השוק. בהתחלה גם הן מציעות פונקציונליות חלקית למה שהלקוחות רוצים, ועל ידי שימוש בחדשנות מתמשכת הם משכללים את המוצר שלהם, כך שבסופו של דבר המוצר מכיל פונקציונליות מעבר למה שהלקוח דורש.

חישבו לרגע על וורד של מיקרוסופט. בהתחלה הוא היה מעבד תמלילים בעל יכולות מוגבלות, ואילו כיום הוא מכיל פונקציות רבות, שרובן לא משתמשים בהן. הקו הירוק מייצג את המוצר של המתחרים החדשים - בדרך כלל בעל פונקציונליות פחותה ולכן מתאים

שוק המעבדים שנים רבות ונמצאת בשנים האחרונות במאבק איתנים עם חברת ARM, שהצליחה לחדור ולהשתלט על השוק הצומח של הטלפונים החכמים והטאבלטים. כך, יצרנית המיני מחשבים Digital, שהפכה לחברה השנייה בגודלה בתחום ייצור מחשבים, שלא קראה נכון את מהפיכת המחשבים האישיים ונרכשה על ידי קומפאק, שבהמשך נרכשה בעצמה על ידי HP.

מיקרוסופט, שהובילה עם מערכת החלונות שלה את שוק מערכות ההפעלה למחשבים אישיים מבוססי מעבדי אינטל (Wintel), מוצאת עצמה כיום בפיגור בשוק הצומח של הטלפונים החכמים והטאבלטים שמוביל כיום על ידי מערכות הפעלה כמו iOS ואנדרואיד. חברות שפיתחו את מערכות ה-ERP וה-CRM הראשונות הודחו וכמעט נעלמו בעקבות הופעת המחשבים האישיים ומודל השרת/לקוח והופעתן של מערכות כאלה של סאפ ואורקל. גם שתי אלה נמצאות כיום במאבק משמעותי מול מיקרוסופט, שיש לה ERP משלה, ומול SalesForce.com, שיש לה מערכת CRM מבוססת ענן.

## מה קורה כאן?

כל אחת מהחברות המצליחות והמובילות האלה, חברות עם מותג עולמי ידוע ומוערך, חברות שידועות דבר או שניים על חדשנות, חברות שהנהלותיהן הצליחו להציע אותן ליצירת יתרון תחרותי מתמשך משמעותי ולהוביל שוק, חברות אלה מפסידות בתחרות העסקית לחברות אחרות, בדרך כלל צעירות וחדשות יחסית, שהצליחו לפתח מוצר/שירות/מודל עסקי חדשני וזול יותר. בשלב הזה נא שימו לב, שלפחות בחלק מהמקרים החברה המתחרה החדשה עשתה זאת על ידי שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות עדכניות והתבססות על רשת האינטרנט.

השאלה כיצד חברות מצליחות, שמובילות את הענף שלהן, מאבדות את היתרון התחרותי שלהן ולעתים מתרסקות ופושטות את הרגל, עניינה מאד את פרופ' קלייטון קריסטנסן, גם הוא מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הארווארד. ב-1997 הוא פרסם את ספרו "The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail" ובו הופיעה התיאוריה המהפכנית של חדשנות משבשת (Disruptive Innovation), תיאוריה שהפכה אותו לאחד מהוגי הדעות המשפיעים ביותר בתחום מנהל עסקים ובתחום החדשנות. התיאוריה שלו מסבירה מדוע חדשנות מהווה מצד אחד מנוע הכרחי ליצירת יתרון תחרותי, ומצד שני יכולה לשבש ולהרוס את היתרון התחרותי של חברות מובילות. תיאוריה זו מסבירה היטב את מה שקרה לחברות שצוינו לעיל - דיגיטל, נוקיה והאחרות, ואת הדילמה שעמה התמודדו

התחרותי שלה - איכות המוצר, יעילות בתהליכי הייצור אן השירות, איכות השירות והתגובה לצורכי הלקוחות, וכמובן חדשנות. בהקשר הזה, אין לחברה ברירה אלא לבחור בחדשנות כדרך חיים - היא מייצרת את המוצר או השירות של היום, ובמקביל חושבת על המוצר או השירות הבא. זהו מעגל אינסופי שלא פוסק אף פעם. חברה שעוצרת לרגע עלולה לאבד במהירות את יתרונה התחרותי למתחרה שלה, שהצליח לפתח מוצר מתחרה זול יותר או שונה ולכבוש את הלב והארנק של הלקוחות. אנדרו גרוב, המנכ"ל האגדי לשעבר של אינטל, שהפך אותה למובילה עולמית בתחום המעבדים, הצביע על כך בספרו "רק הפרנואידיים שורדים" - חברה חייבת לנהוג במידה של פרנואידיה ולצאת מתוך הנחה שהיכנשוהו חברה מתחרה מפתחת מוצר או שירות חדשני ומתחרה, טוב יותר או זול יותר ומתכננת להדיח את החברה ממעמדה המוביל ולנצח בתחרות. כמו שנאמר - Innovate or Die.

התבוננות במה שקורה בעולם התחרותי מוכיח כלל זה פעם אחר פעם. קיימות דוגמאות רבות לכך שחברות מובילות, שהצליחו לייצר יתרון תחרותי מתמשך באמצעות חדשנות ולהוביל את הענף שלהן, מאבדות את יתרון התחרותי - לעתים במהירות ולעתים במשך שנים רבות - ומוחלפות על ידי חברות חדשניות אחרות, שמנצחות בתחרות העסקית. אין ייתכן שאותה חדשנות שהובילה את החברות למעמדן המוביל גורמת להן להפסיד בתחרות העסקית לחברות חדשניות אחרות?

מספר הדוגמאות לתופעה זו הוא גדול מאוד. כך, קודאק לא הצליחה להתמודד עם המעבר מצילום מבוסס פילם למצלמה הדיגיטלית, ולמעשה חדלה מלהתקיים בשוק המצלמות, שוק שאותו הובילה שנים רבות. בלוק באסטר, רשת השכרת הווידאו הגדולה בעולם, לא השכילה להתאים את המודל העסקי שלה לעידן האינטרנט ואיבדה את מעמדה מול המתחרה הצעירה נטפליק ונמצאת בתהליך של פשיטת רגל. כך, רשת הספרים והמוסיקה Borders, עם אלפי חנויות בכל רחבי ארה"ב, לא נערכה לעידן הספרים האלקטרוניים, כגון קינדל של אמזון ובהמשך iBook של אפל, ונמצאת בתהליך של פשיטת רגל. כך, רשת המוסיקה הגדולה HMV, שסגרה לאחרונה את חנות הדגל האחרונה שלה בלונדון והפסידה בתחרות עם iTunes של אפל, חנות המוסיקה הגדולה בעולם כיום.

נוקיה ובלקברי, שהובילו את שוק הטלפונים הסלולריים הכללי והעסקי, בהתאמה, ולא הגיבו בזמן וכראוי להופעת ה-iPhone של אפל והטלפונים החכמים מבוססי אנדרואיד. שתי החברות הפסידו כסף רב בשנים האחרונות ומנסות בכל כוחותיהן לחזור ולהישאר רלוונטיות. אינטל, שמובילה את