

לשפר את הקשר עם הלקוחות, משפרות את תהליכי קבלת ההחלטות ועוד.

שינוי שרשרת הערך

לדוגמה, נחשוב לרגע על רשת הערך של ענף הספרים - הסופר שכותב את הספר, ההוצאה לאור שמשקיעה בהדפסתו ובהפצתו, בתי הדפוס שרוכשים נייר ומדפיסים את הספר, חברות הלוגיסטיקה שעוסקות בהפצת הספר לחנויות, החנויות שמציגות את הספר ומוכרות אותו ללקוח הסופי. שרשרת הערך הזאת השתנתה לחלוטין עם הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות - הסופר שכותב את הספר בצורה דיגיטלית, ההוצאה לאור שמשקיעה בעריכה ופרסום והפיכתו למוצר דיגיטלי, החנות המקוונת (כגון אמזון) שמציגה באתר שלה את הספרים ומאפשרת ללקוח לאתר אותו בקלות ובנוחות ולדפדף בו לצורך התרשמות, לרכוש אותו תוך חיוב כרטיס האשראי ולשלוח אותו ללקוח מהמחשב שלה או לשלוח אותו באופן אלקטרוני ומייד ללקוח האלקטרוני שלו. רשת ערך שונה לחלוטין, מהירה מאוד, יעילה מאוד, גמישה מאוד, נוחה יותר וזולה יותר. מה הפלא שבשנת 2010 אמזון רשמה לראשונה מכירות גדולות יותר של ספרים אלקטרוניים מאשר ספרים רגילים?

הקשר למנמ"רים

איך כל מה שנכתב במאמר זה קשור אלינו בתפקידנו כמנמ"רים? מאוד! החדשנות על כל גוניה היא קריטית ליצירה ולשימור של היתרון התחרותי. החברה מצפה מאיתנו להיות בעלי הבנה טכנולוגית, אבל גם כאלה שמבינים כיצד הטכנולוגיה משפיעה על היתרון התחרותי ועל האסטרטגיה של החברה. אנחנו אלה שבדרך כלל נחשפים ראשונים לטכנולוגיות ולרעיונות מבוססי טכנולוגיה. ההתבוננות שלנו על הטכנולוגיות צריכה להיות מבוססת על ההבנה כיצד ניתן יהיה לרתום אותן לטובת החדשנות המתמשכת או המשבשת, אילו טכנולוגיות יכולות להוות בסיס לשיפור התועלות והערך ללקוח.

המנמ"ר והארגון שהוא עומד בראשו חייב להיות פתוח, סקרן, בעל מוכנות ללקיחת סיכונים כדי לבחון רעיונות, להבין את ההשפעה האפשרית על המודל העסקי של החברה ועל היתרון התחרותי שלה, בעל יכולת לעבודה בצוות עם ההנהלה ולדבר בשפתה. כל אלה הופכים לתכונות חשובות של המנמ"ר בעידן הדיגיטלי.

* רז הייפרמן, מנהל חטיבת מערכות ושירותים, התיקשוב הממשלתי, לשעבר מנמ"ר ביטוח ישרי ומנמ"ר בזק. מלמד "אסטרטגיה עסקית ומערכות מידע" בתוכנית ה-MBA במרכז אקדמי פרס ברחובות ובקורס ניהול בכיר למנמ"רים של הטכניון וביט פלוס

מימד שבו החברה פועלת. במקביל לשימוש ההולך וגדל בטכנולוגיות דיגיטליות לצורך החדשנות המתמשכת, חלה גם האצה ביישום טכנולוגיות דיגיטליות ליצירת חדשנות משבשת, אותה חדשנות שמתחילה בקצה הנמוך של השוק או על ידי פנייה לשווקים חדשים, ולאחר מכן לשבש לחלוטין את היתרון התחרותי של החברות המובילות של השוק.

חדשנות מבוססי טכנולוגיות דיגיטליות

קיימות מספר רב של דוגמאות לתהליכי חדשנות מבוססי טכנולוגיות דיגיטליות, חלקן חדשנות מתמשכת וחלקם חדשנות משבשת. חברת הביטוח האמריקאית Progressive, חברה שהשתמשה בשיטת החדשנות המתמשכת במשך שנים רבות כדי להפוך לאחת מחברות הביטוח המובילות בארה"ב, השיקה לפני כמה שנים את תכנית ה-My Rate - היא מספקת ללקוח התקן המתחבר ליציאה הסטנדרטית ברכבים החדשים ואוספת נתונים על הרגלי הנהיגה של הנהג, משדרת אותם למרכז המיחשוב של החברה ומנתחת אותם. זהו שילוב מתוחכם של Big Data עם אנליטיקה עסקית, ובסופו של דבר היא קובעת פרמיה מותאמת אישית לכל נהג. חברת חומרי הבנייה Cemex, שהחלה את פעילותה באחד מאזורי מקסיקו והפכה עם השנים למובילה הגלובלית, עושה שימוש נרחב בטכנולוגיות דיגיטליות, המאפשרות לה לצמצם באופן דרמטי את חלון האספקה לאתרי בנייה ומאפשרות ללקוחותיה גמישות עד הרגע האחרון בכל הקשור לשינויים בהזמנות. נטפליקס, שפיתחה מודל עסקי מתוחכם, המאפשר ללקוחותיה להזמין את הסרטים שהם מבקשים לצפות בהם באמצעות האינטרנט ואחר כך לשלוח את ה-DVD ללקוחות - תוך שיתוף פעולה עם הדואר האמריקני. מודל עסקי זה היווה תחרות למודל העסקי של בלוק באסטר, שחייבה את לקוחותיה לבוא לסניפיה ולקחת ולהחזיר את ה-DVD. כיום נטפליקס מאפשרת שידור ישיר של הסרט (Streaming), כך שהלקוח יכול לראות את הסרט מיידית לאחר ההזמנה.

הטכנולוגיות הדיגיטליות כזרז לחדשנות

למה הטכנולוגיות הדיגיטליות מהוות זרז לתהליכי החדשנות המתמשכת והמשבשת? טכנולוגיות אלה גמישות יותר, מאפשרות הגעה באמצעות האינטרנט או המובייל למאות מיליונים של לקוחות, מאפשרות הפצה מיידית וכמעט ללא עלויות של המוצר ללקוחות, מאפשרות לתרגם את היעילות להורדת המחירים ללקוח, מייצרות ערך חדש ללקוחות, מהוות בסיס לזרם אינסופי של רעיונות ומודלים עסקיים חדשים, יכולות

|| המנמ"ר והארגון שהוא עומד בראשו חייב להיות פתוח, סקרן, בעל מוכנות ללקיחת סיכונים כדי לבחון רעיונות, להבין את ההשפעה האפשרית על המודל העסקי של החברה ועל היתרון התחרותי שלה, בעל יכולת לעבודה בצוות עם ההנהלה ולדבר בשפתה. כל אלה הופכים לתכונות חשובות של המנמ"ר בעידן הדיגיטלי ||