



אסטרטגיות ג'נריות (Generic Strategies) ועוד. מושגים אלה מהווים עד היום הבסיס התיאורטי של אסטרטגיה תחרותית עבור דורות של מנהלים ואנשי עסקים, סטודנטים, חוקרים ומרצים.

כעבור כ-30 שנה מאז פרסם פורטר את ספריו, התפרסם בשנת 2013 ספרה של פרופ' ריטה מק'גראת', מרצה בביה"ס למנהל עסקים של אוניברסיטת קולומביה, ושמו "The End of Competitive Advantage" - "How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business" - "101 היא טוענת, שהסתיים העידן של היתרון התחרותי המתמשך. היא מסבירה, שהסביבה העסקית הנוכחית הפכה לדינמית ולעתים אפילו לכאוטית, דבר המחייב את הארגון להתאים את עצמו ולהפוך לארגון גמיש וזריז המסוגל להסתגל במהירות, ולבעל יכולת לשנות ולהתאים את האסטרטגיה העסקית שלו במהירות לתנאים המשתנים של הזירה שבה הוא פועל. על הארגון המודרני לחפש את היתרון התחרותי לטווח הקצר, למצות אותו, במקביל לחפש יתרון תחרותי אחר ולנצל אותו לאחר שהוא נוטש את היתרון הקודם וכך הלאה. לטענתה, האסטרטגיה חייבת להפוך לאוסף של צעדים למימוש יתרון תחרותי לטווח הקצר, יתרון תחרותי חולף (Transient Competitive Advantage) כפי שהיא קוראת לו, תוך חיפוש בלתי פוסק אחר היתרון התחרותי הבא ומעבר מהיר אליו.

## היתרון התחרותי שינה את עצמו

תוך 30 שנה, אחד ממושגי היסוד של האסטרטגיה התחרותית, היתרון התחרותי המתמשך, הפך לפחות רלוונטי ופינה את מקומו לטובת מושג חדש - היתרון התחרותי החולף. ההסבר לכך הוא השינוי בסביבה

המטוסים, לנותני שירות של מנוע סילון, כאשר הלקוח משלם לפי מספר שעות המנוע או ק"מ של טיסה. השירות כולל את תחזוקת המנועים על ידי צוותים של היצרנים. השינוי הזה יכול להתבצע מאחר שמנוע סילון מודרני הוא עתיר חיישנים, שיכולים להעביר את נתוני המנוע למחשבים של יצרני המנועים מיד עם סיום הטיסה, כדי שאלה יבחנו את המצב של מערכות המנוע ויחליטו האם נדרשות פעולות תחזוקה.

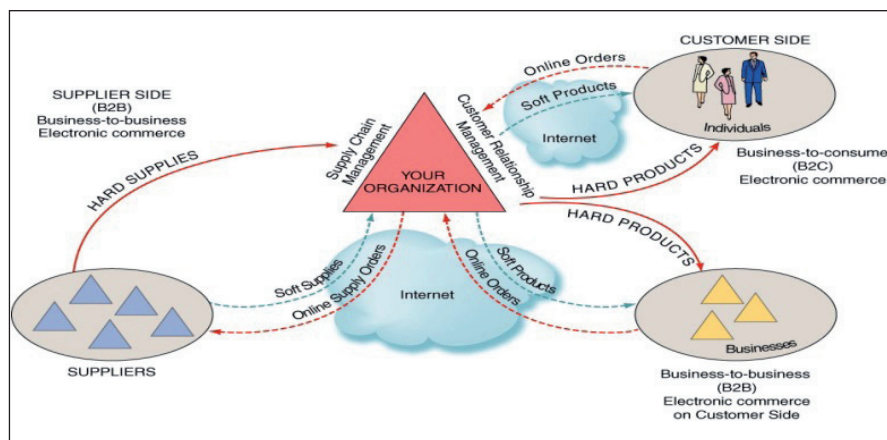
דוגמה נוספת היא יצרניות הצמיגים, ובהן Goodyear. במקום למכור צמיגים לצי רכב הם מוכנים כיום לנהל את כל מערך הצמיגים של חברת תחבורה. הם עוקבים אחר מצב הצמיגים, מאתרים צמיגים מתבלים ומחליפים אותם בצמיגים חדשים. שירות זה התאפשר בגלל החיישנים המותקנים בגלגלים ועל הצמיג ומאפשרים לבחון את כל הפרמטרים של הצמיג והגלגל - לחץ אוויר, סוג הדרך, חום וכד'. עם איסוף ועיבוד נתוני הצמיגים בכל כלי הרכב, הם יכולים לספק לחברת התחבורה מידע על כמות הקילומטרים שכל רכב נסע, תנאי הדרך וכד'. הוספת פרטים על הנהג מאפשרים גם לנתח את איכות הנהיגה של הנהגים השונים.

דוגמאות אלה מציגות את הפוטנציאל האדיר של ארגונים לשנות את המודל העסקי שלהם ולהפוך מיצרני מוצרים לספקי שירותים, המנהלים מערכת קשרים עמוקה וענפה עם לקוחותיהם.

## כר בלתי נדלה של חדשנות עסקית

שלוש התופעות שהצגנו - המפגש של אטומים וביטים, המפגש של השוק הפיסי עם המרחב הדיגיטלי והמעבר ממוצרים לשירותים, מהווים כר בלתי נדלה של חדשנות עסקית. אפשר כיום לשלב את

הטכנולוגיות בכל דבר ובכל תהליך עסקי. כיום אפשר לומר, שכל ארגון הוא למעשה ארגון דיגיטלי. יש כאלה שהם דיגיטליים באופן מלא ויש כאלה שמשלבים בין העולמות הפיסיים והדיגיטליים. יש כאלה המשלבים את הטכנולוגיות הדיגיטליות בתוך המוצרים או השירותים שלהם, ויש כאלה המשלבים אותן רק בתהליכים העסקיים שלהם. ארגון חייב להבין תופעות אלה ולדמיין מחדש את המודל העסקי שלו ואת הצורה שבה הוא עושה עסקים ולשקול כיצד הוא מתכוון למנף טכנולוגיות אלה ולנצל אותן לשיפור יתרונו התחרותי. ארגון שלא יעשה כן מסכן את עתידו העסקי. כיום אין כבר שאלה האם על הארגון להשתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות, אלא רק היכן לשלב אותן במודל העסקי שלו. תרשים 5 מציג את הארגון המודרני, הארגון הדיגיטלי,



תרשים 5 - הארגון המודרני הפך לארגון דיגיטלי

העסקית והפיכתה לסביבה תחרותית מאוד, דינמית, גלובלית ודיגיטלית עם גלי חדשנות בלתי פוסקים. הטכנולוגיות הדיגיטליות חדרו לכל מקום ושינו את כללי המשחק, שינו את החיים של כל אחד מאיתנו, שינו את הצורה שבה ארגון פועל ועושה עסקים וקשור ללקוחותיו/עובדיו/שותפיו העסקיים, שינו את מאזן הכוחות בין הארגון ללקוחותיו ובעצם שינו הכל. כל בעלי העניין מחוברים באמצעות פלטפורמה נוחה, מהירה ויעילה כמו האינטרנט לעשיית עסקים, לשיתוף מידע ולחדשנות. לארגון יש כיום את היכולת לבחון רעיונות חדשים במהירות בתנאי מעבדה, לשלב אותם במהירות בתהליכים העסקיים ולפרוס אותם במהירות מול לקוחות, ובמידת הצורך לבצע שינויים מהירים.

המהפכה הדיגיטלית שינתה את תמונת התחרות. אם עד לא מזמן התחרות שהדאיגה את רוב הארגונים הייתה מקומית, ומתחרים מעבר לגבול או לים כמעט ולא היו איום - עקב בעיות שינוע, מכסים, זמן הגעה לשווקים ועוד - כיום התחרות היא עולמית. המתחרה הבא לא חייב להיות מישוה מקומי מהעיר הסמוכה, הוא יכול להיות מישוה מחצי כדור הארץ השני! יתרון תחרותי מול מתחרים מקומיים יכול היה להחזיק

ארגון מבוסס על טכנולוגיות דיגיטליות לניהול קשרים דיגיטליים עם כל בעלי העניין - עם עובדיו, עם לקוחותיו ועם ספקיו ושותפיו העסקיים ומשלב טכנולוגיות דיגיטליות במוצרי ובשירותים שהוא מספק.

## אסטרטגיה עסקית בעידן הדיגיטלי - מיתרון תחרותי מתמשך ליתרון תחרותי חולף

להתפתחות הטכנולוגיות הדיגיטליות יש כמובן השפעות על האסטרטגיה העסקית של ארגונים. ב-1985 פרסם פרופ' מייקל פורטר, אחד החוקרים והוגי הדעות המוערכים והידועים בעולם בתחום ניהול ואסטרטגיה, את ספרו "Competitive Strategy" ואחריו את "Competitive Advantage" והניח בכך את יסודות תורת האסטרטגיה העסקית התחרותית. הוא היה מהראשונים לנתח ולהציג את מקורות היתרון התחרותי ומי שפיתח מושגים כגון יתרון תחרותי מתמשך (Sustainable Competitive Advantage), חמשת הכוחות (5 Competitive Forces) המשפיעים על המיצוב התחרותי של הארגון בענף שבו הוא פועל, שרשרת הערך (Value Chain) שבאמצעותה הארגון הופך תשומות לתפוקות בעלות ערך ללקוחות,