

האם להשקיע בחדשנות משבשת?

הדילמה שאליה התייחס קריסטנסן היא: הנהלה של חברה, שהגיעה למעמדה המוביל בזכות חדשנות מתמשכת, צריכה לקבל החלטה האם להשקיע בחדשנות משבשת. בדרך כלל המוצר מיועד לקצה הנמוך של השוק, או פונה ללקוחות אחרים. רוב ההנחות יחליטו להשקיע בחדשנות המתמשכת מאחר שהיא משפרת את המוצר הקיים, פונה לקצה העליון של לקוחותיה ולכן היא גם בעלת שולי רווח גבוהים יותר. אותם כלים ומודלים שמכילים מצליחים למדוד בבתי הספר למנהל עסקים ושימשו אותם שנים רבות להוביל בהצלחה את החברות שלהם - ROI, IRR, NPV ועוד - הם בדיוק הכלים שזורעים את הכישלון הקרב ובא. אכן דילמה קשה ולא פשוטה. פרופ' קריסטנסן כתב עוד כמה ספרים, ובהם המלצות כיצד להתמודד עם דילמה ניהולית זו - The Innovator's Solution ו-The Innovator's DNA ועוד.

הופעת ה-IT

הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות בכלל וטכנולוגיות המידע בפרט האיצו במידה רבה את תהליך החדשנות המתמשכת והמשבשת. הסיבות לכך די ברורות: האינטרנט מחבר כיום כמעט שני מיליארד אנשים ומאפשר תקשורת קלה נוחה בינם לבין עצמם ובינם לבין חברות עסקיות; האינטרנט הוא כיום תשתית משמעותית למסחר אלקטרוני; האינטרנט מאפשר גישה נוחה למאגרי מידע; מנועי החיפוש מאפשרים איתור מהיר של מידע; האינטרנט מאפשר פיתוח של מגוון רחב של שירותים עצמיים; הרשתות החברתיות מאפשרות פיתוח של קהילות של בעלי עניין משותף, להעביר במהירות מידע לחברים ברשת; הטלפונים החכמים והטאבלטים מאפשרים חדשנות ברמות שהיו בלתי נתפסות לפני כמה שנים.

החברות משתמשות בטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לשפר את שירות הלקוחות, לאפשר ללקוחותיהן גישה נוחה לשירותים שלהן, לשפר את היעילות התפעולית שלהן, לשפר את התבוננות העסקיות וכתוצאה מכך לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות, לשפר את השיתופיות הפנים ארגונית ועם השותפים העסקיים ולהגדיל את הערך ללקוח ועוד. אפשר למצוא היום את הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מימד שבו פעילה הפירמה - בשרשרת האספקה שהפכה למתוחכמת וגלובלית, בפיתוח וייצור מהיר של מוצרים באמצעות מערכות CAD/CAM, בניהול קשרי הלקוח במוקד השירות, באינטרנט או בטלפון החכם, בשיפור האינטראקציות והשיתופיות בין צוותים גלובליים, ביישומים של רובוטיקה באולמות הייצור ובמחסנים האוטומטיים - בעצם בכל ככל כישלון.

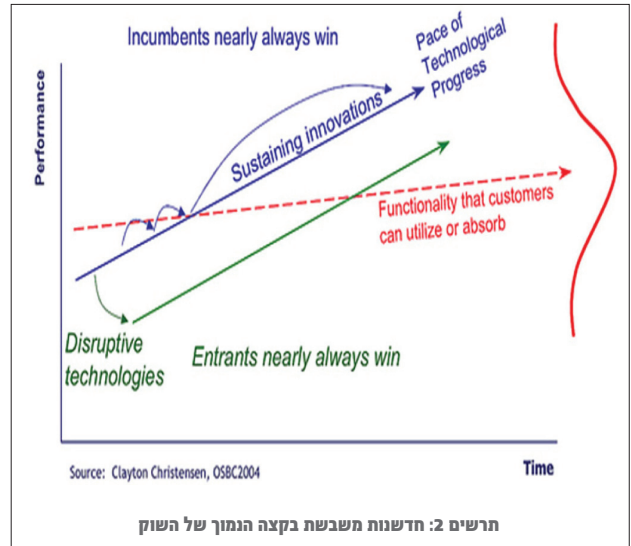
המובילות, ולכן באופן די טבעי חברות אלה גם לא שמת אליו לב. כפי שניתן לראות מהתרשים, המתחרה מייצר שוק חדש, בעל ממדים אחרים, נחות לעומת השוק המסורתי, ופונה לסוג אחר של לקוחות. עם הזמן הוא צומח ומשבש את השוק של החברות המובילות.

דוגמה לסוג חדשנות זה יהיה שוק מכונות הצילום הביתיות. חברת זירוקס, שפיתחה את שוק מכונות הצילום, שמה דגש בעיקר על השוק העסקי, שבו הייתה דרישה בלתי

פוסקת לשיפור האיכות ומהירות הצילום. לכן היא פיתחה כל הזמן מכונות צילום איכותיות יותר, שכמובן עלו יותר, אבל נתנו מענה ללקוחותיה התובעניים ביותר. לעומתה, קנון היפנית החלה בפיתוח דור חדש של מכונות צילום, שהיה מיועד לשוק הביתי ולכן הן היו זולות יותר, פשוטות יותר ואטיות יותר. זהו שוק שזירוקס לא פנתה אליו. עם הזמן, מכונות הצילום של קנון הלכו והשתכללו והיא החלה לייצר גם מכונות לשוק העסקי.

דוגמה נוספת של חדשנות משבשת באמצעות שוק חדש היא שוק הטיסות המוזלות. חברת Southwest, אחת מחברות התעופה המוזלות הראשונות, פיתחה מוצר נחות יותר לעומת חברות התעופה המוזלות: אין דיילים בזמן הטיסה, אין ארוחות, אין מערכות בידור, מקום הישיבה נקבע בזמן העלייה למטוס, אפשר להזמין כרטיסים רק דרך האינטרנט. במידה מסוימת היא התחרתה יותר עם חברות האוטובוסים מאשר עם חברות התעופה. מודל עסקי זה

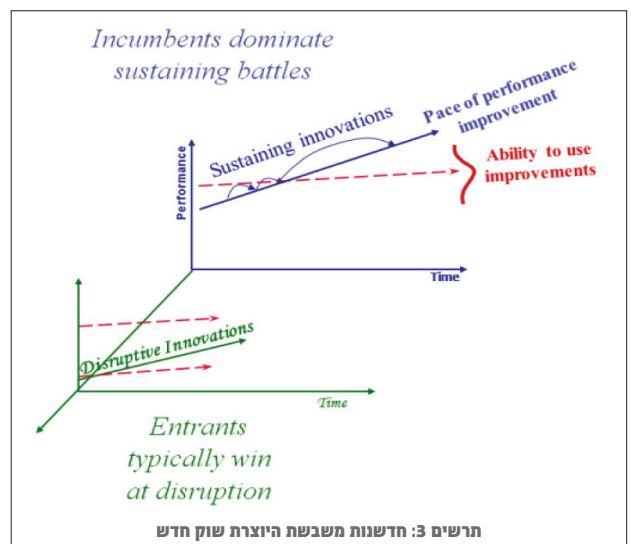
התברר כהצלחה גדולה, ולקוחות העדיפו לטוס במחיר זול ולוותר על כל השירותים הנוספים. היום Southwest היא אחת מחברות התעופה הגדולות והרווחיות בעולם. חברות התעופה המסורתיות, שהובילו את שוק התעופה שנים רבות, נמצאות כבר שנים במצב עסקי קשה, חלקן מפסידות כסף, או פשטו רגל ונסגרו. הניסיון של חברות התעופה המסורתיות לבנות מודל עסקי דומה נחל בדרך כלל כישלון.



תרשים 2: חדשנות משבשת בקצה הנמוך של השוק

יותר ללקוחות שמחפשים מוצרים זולים יותר, ולאט-לאט הוא הולך ומשתכלל, עד שהוא מדיח את החברה המובילה מהשוק. דוגמאות נוספות לסוג חדשנות זה היא המצלמה הדיגיטלית שפותחה לראשונה על ידי מהנדסי קודאק, אבל מנהליה חשבו שהיא נחותה מדי לעומת מצלמות הפילם והעדיפו להתעלם מטכנולוגיה זו. חברות יפניות, ובהן פוג'י, חשבו אחרת, ואת סוף הסיפור אתם כבר מכירים. גם נגני המוסיקה מבוססי MP3 היו נחותים בתחילת דרכם לעומת נגני המוסיקה מבוססי קלטת או דיסק, ולכן סוני, שהובילה את השוק עם קו מוצרי ווקמן, החליטה להתעלם מהם. נגני MP3 החלו להשתפר, ולאחר הופעת ה-iPod ולאחר מכן חנות המוסיקה iTunes של אפל, סוני כבר איחרה את הרכבת בשוק שאותו הובילה שנים רבות.

תרשים 3 מציג את הסוג השני של חדשנות משבשת הפונה לשוק שלא קיים, כלומר ללקוחות שאינם הלקוחות של החברות



תרשים 3: חדשנות משבשת היוצרת שוק חדש