

חלק א – רקע

מטרת חלק א' היא לתת את הרקע לתופעת הטרנספורמציה הדיגיטלית. להלן סקירה קצרה של הפרקים בחלק זה:

פרק 1 – "זה" לא חשוב – "IT" Doesn't Matter

בפרק זה אנו מציגים בפני הקורא את אחד המאמרים החשובים והפופולריים ביותר שנכתבו בנוגע לקשר שבין אסטרטגיה עסקית וטכנולוגיות המידע. המאמר, IT Doesn't Matter, נכתב ב-2003 ע"י Nicholas Carr ובו נטען שטכנולוגיות המידע כבר אינן תורמות ליתרון התחרותי של הארגון והפכו לקומודיטי (Commodity). אנו מאמינים שהבנת טיעונו של Carr וטיעוני הנגד שלנו, קריטיים להבנת הנושא של הזיקה שבין אסטרטגיה עסקית, יתרון תחרותי וטכנולוגיות דיגיטליות.

פרק 2 – הטכנולוגיות דיגיטליות – סקירה היסטורית

פרק זה סוקר בצורה קצרה את שלושת העידנים של התקופה הדיגיטלית. שמנו דגש מיוחד על האוסף המדהים של הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשניות המניעות ומהוות חלק משמעותי בעידן הדיגיטלי הנוכחי. טכנולוגיות אלה מהוות אבני בניין חשובות בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית.

פרק 3 – מבוא לטרנספורמציה דיגיטלית

פרק זה מסביר את הרקע למהומה הגדולה סביב נושא הדיגיטל והטרנספורמציה הדיגיטלית. המונח טרנספורמציה דיגיטלית הופיע רק לפני מספר שנים, ומאז הדיון סביבו רק הולך וגובר. למרות הדיון הנרחב, התחושה היא שלא כולם מסכימים על ההגדרה הבסיסית של מהי הטרנספורמציה הדיגיטלית. פרק זה מגדיר מספר מושגי יסוד, המהווים את התשתית לכל הפרקים הבאים, ומכאן חשיבותו. המושגים העיקריים שנסקור בפרק זה הם: המהפכה התעשייתית הרביעית; תהליך הדרוויניזם הדיגיטלי; הסיבות שהביאו להאצה ולצורך במושג הטרנספורמציה הדיגיטלית; מהי נקודת פיתול אסטרטגית; מהי ההגדרה של הטרנספורמציה הדיגיטלית; תשעת תחומי ההשפעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית; התכונות העיקריות של ארגון דיגיטלי; השפעת הטרנספורמציה על המגזר הציבורי.

פרק 4 – להנהיג שינוי באמצעות שש טרנספורמציות

פרק זה מציג שישה סוגים של טרנספורמציות דיגיטליות, שעל פי הבנתנו, כל מנהיג/מנהל/מוביל חייב להכיר, כדי להוביל בהצלחה את ארגונו בעידן המודרני. את ששת סוגי הטרנספורמציות הדיגיטליות חילקנו לשתי קטגוריות – שלוש טרנספורמציות חיצוניות, כלומר כאלה המשפיעות על המוצרים והשירותים שהארגון מציע ללקוחותיו, ושלוש טרנספורמציות פנימיות, העוסקות באסטרטגיה העסקית, במודלים העסקיים של הארגון ובתהליכי החדשנות שעליו לנקוט. טרנספורמציות אלה אינן טכנולוגיות או מודלים עסקיים העומדים בפני עצמם. יש להתייחס אליהן כאל רקמה המחברת בין הטכנולוגיות הדיגיטליות לבין האסטרטגיה העסקית.

פרק 4. להנהיג שינוי באמצעות שש טרנספורמציות

*The secret of change is to focus all of your energy,
not on fighting the old, but on building the new*

Attendant at an all-night gas station, named Socrates

4.1 מבוא

פרק זה מציג שש טרנספורמציות דיגיטליות, שלדעתנו כל מנהיג/ה חייבים להכיר כדי להוביל בהצלחה את ארגונו בעידן המודרני. הפרק מבוסס על המאמר The Digital Leader – Master of Six Digital Transformations³⁹, שכתבו והתפרסם במגזין Business Technology Strategies ע"י Cutter Consortium. שש הטרנספורמציות אינן טכנולוגיות או מודלים עסקיים העומדים בפני עצמם. יש להתייחס אליהן כאל רקמה המחברת בין הטכנולוגיות הדיגיטליות לבין האסטרטגיה העסקית. קיבצנו את שש הטרנספורמציות לשתי קטגוריות, חיצונית ופנימית:

א. **שלוש טרנספורמציות חיצוניות** – קטגוריה זו עוסקת בטרנספורמציות המשפיעות על המוצרים והשירותים, שהארגון מציע ללקוחותיו.

ב. **שלוש טרנספורמציות פנימיות** – קטגוריה זו עוסקת בטרנספורמציות המשפיעות על האסטרטגיה של הארגון ועל צורת עבודתו.



איור 4-a – ששת סוגי הטרנספורמציות הדיגיטליות

4.2 שלוש טרנספורמציות חיצוניות – External Transformations

נסקור תחילה את שלוש טרנספורמציות דיגיטליות המשפיעות על המוצרים והשירותים של הארגון, כלומר משנות את מה שהלקוחות רוכשים והערך שהם מקבלים. נדגיש, שהדרך הנכונה להתייחס אל שלוש הטרנספורמציות שתוצגנה בהמשך, היא כאל תנועה על רצף ולא כאל שני מצבים בינאריים (או אטומים או ביטים אלא תנועה על הרצף שבין אטומים לביטים). ארגון יכול לבחור להציע ללקוחותיו שילוב של מוצרים או שירותים פיסיים, ביחד עם מוצרים או שירותים דיגיטליים. אלה אינן טרנספורמציות המוציאות זו את זו אלא משלימות זו את זו.

4.2.1 מאטומים לביטים – From Atoms to Bits

טרנספורמציה זו עוסקת במעבר של מוצרים מוחשיים מבוססי אטומים, למוצרים המורכבים גם מביטים ובחלק מהמקרים רק מביטים. חלק מהמוצרים בהם אנו משתמשים הפכו למוצרים דיגיטליים באופן מלא (Pure Digital Products), וחלק הפך למוצרים משודרגים דיגיטלית (Digitally Augmented Physical Products).

Nicholas Negroponte שחיבר את הספר Being Digital⁴⁰, כתב "המעבר מאטומים לביטים הוא בלתי הפיך ואינו ניתן לעצירה. מדוע עכשיו? בגלל שהשינוי הוא גם אקספוננציאלי – הבדלים קטנים של אתמול יכולים להיות בעלי משמעויות מדהימות מחר".

כולנו מכירים את המוצרים שהפכו למוצרים דיגיטליים המלאים (Fully Digitized Products):

- א. תקליט מוסיקה בפורמט של CD, שהפך למוצר דיגיטלי וניתן לרכוש אותו בשירותי מוזיקה, כגון iTunes או חנויות מוסיקה דיגיטלית אחרות, או לשמוע אותו ע"י הזרמה (Streaming) ישירות למכשירי הסמארטפון או הטאבלט שלנו.
- ב. ספרים דיגיטליים, שניתן לרכוש ולקרוא בקורא דיגיטלי Kindle או בקורא "עברית", עבור תכנים בעברית.
- ג. אתרי חדשות, כגון Ynet, Walla או אתרים אחרים, המחליפים או משלימים עיתונים רגילים.
- ד. אלבומי תמונות דיגיטליים, המאפשרים לנו צפייה בתמונות בסמארטפון או טאבלט.
- ה. הודעות באמצעות WhatsApp במקום מכתבים או שימוש בטלפון.
- ו. מגזינים שעברו לפורמט דיגיטלי.
- ז. מפות דיגיטליות.
- ח. אנציקלופדיה כגון Wikipedia.

כל אלה הן דוגמאות למוצרים פיזיים, שעברו לפורמט דיגיטלי מלא. הפיכת המוצר למוצר דיגיטלי מלא, משנה במידה רבה את הכלכלה שלו. העלות השולית לייצורו, העלות של הפצתו למיליוני לקוחות, עלות אחסונו – הפכו זניחות או אפסיות ממש. הלקוח יכול לקחת איתו את המוצרים האלה לכל מקום, ולצרוך אותם במגוון רחב של מכשירים ואמצעים, בכל זמן שיבחר.

זוהי רק ההתחלה. הדיגיטליות חדרה ומשולבת גם במגוון רחב של מוצרים פיזיים. מוצרים שהיו פיזיים בלבד (מכונית, מטוס, רכבת, מקרר, טלוויזיה), הופכים למוצרים המכילים רכיבים דיגיטליים לשיפור הפונקציונליות שלהם (Digitally Augmented Products):

א. הרכב, שהיה מוצר פיזי לחלוטין, ולא הייתה בו שורת קוד אחת, הפך למוצר עתיר טכנולוגיה דיגיטלית, המכיל מיליוני שורות קוד ששולטות ומסייעות לנהג כמעט בכל פעולה (מתן התראות על התקרבות מסוכנת לאובייקט כלשהו, הפעלה אוטומטית של בלמים, התראה על סטייה מנתיב הנסיעה, שליטה על רכיבי המנוע, חניה אוטומטית ללא מגע יד אדם ועוד), וחלקן כבר הפכו למכוניות אוטונומיות. למשל, מכונית הדגל של חברת Audi, דגם ה A8, המכילה את הרכיב Audi Traffic Jam Pilot המאפשר נסיעה אוטונומית מלאה עד מהירות של 60 קמ"ש (נחשבת למכונית אוטונומית בדרגה 3). מכוניות Tesla עתירות תוכנה, ומקבלות עדכוני תוכנה עם כל טעינה של גרסת תוכנה חדשה.

ב. המטוסים כבר מזמן עתירי טכנולוגיות דיגיטליות, שמטיסות אותו באופן אוטונומי (הטייס האוטומטי שכבר קיים שנים רבות) בחלק ניכר של הטיסה.

ג. במקררים החדשים משולבים רכיבים דיגיטליים השולטים על הטמפרטורה. דגמים מהסדרה החדשה Family Hub של חברת Samsung, מכילים מחשב טאבלט ענק על דלת המקרר ומצלמה המאפשרת קבלת צילום של המצרכים בסמארטפון, כדי שהלקוח יוכל להחליט מה לקנות.

ד. שואב האבק iRobot הוא רובוט, ומסוגל ללמוד לבד את מבנה חדרי הבית ולשאוב את האבק.

ה. הטלוויזיה והממיר הפכו לדיגיטליים, ומאפשרים הקלטה אוטומטית של תכניות.

ו. מחבטי הטניס של חברת Babolat מכילים סנסורים בתוך הידית המשדרים את מספר החבטות, באיזה מהירות הן מגיעות או יוצאות ומאפשרים לשחקנים לבחון את ביצועיהם לאורך זמן, לשלוח את הביצועים למאמן או לחברים וכד'.

ז. מחסני ההפצה הגדולים של ארגונים (כמו Amazon, שופרסל, אוסם ואחרים), הפכו למחסנים אוטומטיים, הנשלטים ע"י תוכנה היודעת היכן מאוחסן כל פריט, ורובוטים/עגורנים אוטונומיים, האוספים אותם בצורה אוטומטית לקראת משלוח.

כל ארגון חייב להחליט כיצד לשלב טכנולוגיות דיגיטליות בתוך מוצריו, כדי לאפשר חוויית לקוח איכותית יותר ופונקציונליות רחבה יותר. המגמה של הרחבת השימוש באינטליגנציה מלאכותית ולמידת מכוונת, היכולת לקשר כל חפץ לאינטרנט (IoT), היכולת לנתח בסיסי נתונים ענקיים (Big Data), הופעת רובוטים (פיזיים או של תוכנה בלבד) מתוחכמים, המבינים דיבור ויכולים לענות, הרואים תמונה ומבינים אותה – כל אלה רק מגבירים את הטרנספורמציה הזאת.

4.2.2 ממקום פיזי למרחב וירטואלי – From Physical Places to Virtual Spaces

נתבונן עכשיו בסוג טרנספורמציה נוסף, הופך מקומות פיזיים למרחבים דיגיטליים ווירטואליים. שווקים, חנויות, סניפי בנקים, סניפי שירות של חברות, מקומות למידה וקמפוסים של אוניברסיטאות - כל אלה הם מקומות פיזיים בהם אנשים עושים עסקים, רוכשים מוצרים, מקבלים שירותים ולומדים. כיום, מקומות אלה הופכים באופן הדרגתי למרחבים דיגיטליים ווירטואליים. אתרי אינטרנט רגילים ומובייל, משלימים את המקומות הפיזיים ובחלק מהמקרים אף מחליפים אותם לחלוטין. מוקדי שירות מרובי ערוצים (Multi and Omni Channel Call Centres), קורסים מקוונים (MOOC – Massive Online Open Courses), אתרי אינטרנט – כל אלה מחליפים מקומות פיסיים.

הרעיון של מעבר ממקומות פיסיים למרחבים וירטואליים מופיע בספר ⁴¹Place to Space, שנכתב ע"י פרופ' Peter Weill, מנהל המרכז לחקר מערכות מידע ב MIT, ופרופ' Michael Vitale מביה"ס האוסטרלי לניהול, ופורסם בשנת 2001.

המעבר למרחבים דיגיטליים מאפשר לארגון להגיע ללקוחות בכל מקום בעולם, בכל שעה ובערוצים שונים. חלק מהארגונים יפעלו באופן וירטואלי בלבד, כגון: Facebook, Amazon, Alibaba, eBay למשל. בארגונים אחרים, המרחבים הווירטואליים והמקומות הפיזיים יפעלו בהרמוניה ובמשולב, כגון: Apple Store, חנויות של Tesco או של שופרסל, בתי קפה של Starbucks, רשת החנויות החדשה של Zara, המשלבות חנות רגילה עם חווית רכישה דיגיטלית ואיסוף מוצרים פיסיים, החנויות ללא קופות של Amazon המאפשרות רכישה ללא עמידה בתור לקופות, חנויות הנוחות של Yellow בתחנות פז המאפשרות הזמנה דיגיטלית ואיסוף פיסי, Click & Pick ועוד. חלק מהבנקים עוברים לפעול במודל של בנקים דיגיטליים מלאים ללא סניפים (כמו Pepper של לאומי), או בנקים המשלבים את החוויה של סניף ביחד עם מגוון רחב של שירותים וירטואליים. חלק מהארגונים, שהחלו לפעול בטרם המהפכה הדיגיטלית, יכולים עכשיו לפעול בשני המרחבים, תוך החלטה היכן הם מבקשים להיות על הרצף Digital-Physical. זוהי טרנספורמציה שמשפיעה כמעט על כל סוג ארגון – קטן/גדול, מקומי/גלובלי, ציבורי/פרטי – בכל ענף.



איור 4-b – חנות Amazon Go ללא קופות ביציאה

4.2.3 ממוצר לשירות – From Products to Services

הטכנולוגיות הדיגיטליות האינרטיביות האיצו סוג נוסף של טרנספורמציות – הפיכת מוצרים לשירותים. ארגונים רבים החלו למנף את הטכנולוגיה הדיגיטלית כדי לשנות את המודל העסקי שלהם, כלומר את הדרך בה הם עושים עסקים. מיצרנים, שהמודל העסקי שלהם היה מבוסס על מכירת מוצרים בתמורה לסכום כסף מסוים, הם החלו לפתח שירותים, המבוססים על המוצרים שלהם, והחלו לפתח יחסים וקשרים ארוכי טווח עם לקוחותיהם.

יצרני מנועי סילון כגון GE, Rolls Royce, Pratt & Whitney, למשל, החלו למכור את המנועים שלהם כשירות (Pay by the Hour), ולייצר את ההכנסות שלהם מהשכרת המנועים והמשך תחזוקתם לאורך שנים. חברות הצמיגים Michelin ו Goodyear החלו למכור את הצמיגים שלהם כשירות ולגבות תשלום על פי קילומטר נסיעה. חברת John Deere החלה להציע פתרון שלם של ניהול חווה חקלאית, ומכירת כל הציוד החקלאי מתוצרתם כשירות ולא רק למכור ציוד חקלאי. כל הארגונים האלה קולטים זרם בלתי פוסק של נתונים מסנסורים, המותקנים במוצריהם ומשתמשים בנתונים אלה כדי לספק שירותי תחזוקה והחלפה במידת הצורך. אלה, בעצם, מעין עסקאות ליסינג תפעולי מתוחכמות, המבוססות על היקף השימוש (By Usage). ארגונים אלה עולים בשרשרת הערך – לדוגמא: חברת צמיגים יכולה עכשיו להציע תכניות להקטנת בלאי הצמיגים וחיסכון בשימוש בדלק ע"י מעקב אחר מצב הצמיגים ולחץ האוויר.

טרנספורמציה זו הופכת את היצרן לספק שירותים, ומאפשרת הרחבה של סל השירותים והעמקת היחסים עם הלקוח – מיחסים קצרי טווח של קנייה ורכישה ליחסים ארוכי טווח של שותפות עסקית.

4.3 שלוש טרנספורמציות פנימיות – Internal Transformations

בסעיף הקודם סקרנו טרנספורמציות במוצרים ובשירותים שהארגון מספק ללקוחותיו, ולכן קראנו להם טרנספורמציות חיצוניות. נסקור עכשיו שלוש טרנספורמציות דיגיטליות פנימיות, כלומר טרנספורמציות המשפיעות על האסטרטגיה ועל הצורה בה הארגון פועל ועושה עסקים.

השינויים העצומים שהטכנולוגיות הדיגיטליות הביאו, גרמו לערעור של חלק מהיסודות עליהם בנוי עולם הניהול והאסטרטגיה העסקית המודרניים. מודלים ניהוליים מקובלים וידועים, וביניהם מודל חמשת הכוחות של פורטר (Five Forces), רעיון היתרון התחרותי בר הקימא (Sustainable Competitive Advantage), אסטרטגיה תחרותית (Competitive Strategy), מודל הכישורים והמשאבים הייחודיים של הפירמה (Resource Based View), מודל החדשנות המערערת (Disruptive Innovation) ואחרים. כל המודלים הנ"ל מחייבים בחינה מחודשת, וצריכים להשתנות כדי להתאים לעידן הדיגיטלי.

4.3.1 מיתרון תחרותי בר-קיימא ליתרון תחרותי חולף – From Sustainable to Transient Competitive Advantage

הכוח הדיגיטלי משפיע בצורה ייחודית על אחד מהיסודות של האסטרטגיה הארגונית – היתרון התחרותי. פרופ' Michael Porter מבית הספר למנהל עסקים של Harvard, אחד מהוגי הדעות הידועים ביותר בתחום באסטרטגיה התחרותית, כתב מספר ספרים המהווים את התשתית התיאורטית של תחום זה⁴². המודלים שהוא פיתח – כגון מרכיבי היתרון התחרותי, מודל חמשת הכוחות, מודל שרשרת הערך, האסטרטגיות הגנריות ועוד – נלמדו ע"י מיליוני סטודנטים, ומשמשים את כל מי שעוסק בבנייה, בניתוח ובגיבוש אסטרטגיה של ארגונים, מרמת היחידה העסקית ועד רמת המדינה. בעבר הלא רחוק, ארגונים יכלו לגבש אסטרטגיה לטווח רחוק של מספר שנים. ברור, שלאורך זמן יכול היה להיווצר פער בין האסטרטגיה המתוכננת לבין האסטרטגיה בפועל, ולכן מעת לעת היה על הארגון לבחון את ההתקדמות במימוש האסטרטגיה, ולבצע התאמות בהתאם לצורך. התאמות כאלה בוצעו במחזורי זמן ארוכים יחסית, בגלל האופי היציב יחסית של הסביבה העסקית הישנה.

כאשר פרופ' Michael Porter פרסם את ספריו ורעיונותיו⁴³, באמצע שנות ה-80 של המאה הקודמת, הנוף העסקי היה שונה מאד מהנוף של ימינו. בהכללה נוכל לומר, כי הסביבה העסקית הייתה יציבה בהרבה ופחות סוערת מהמצב כיום. הכוח הדיגיטלי והגלובליזציה שינו חלק גדול מהנחות היסוד של המודלים הקיימים. המודלים הקיימים החלו להשתנות ולהתערער בגלל האופי הכלכלי והדינמיקה השונה שלהן. החדשנות התמידית, העלות האפסית של ייצור יחידה נוספת, היכולת להפיץ את המוצרים הדיגיטליים במהירות וכמעט ללא עלות, היכולת להגיע לשווקים מרוחקים, כל אלה שינויים הנובעים מהעידן הדיגיטלי. העולם הפך לשטוח כפי ש Tom Friedman היטיב לתאר בספרו The World is Flat⁴⁴ משנת 2005, וכל השינויים האלה החלו לתת את אותותיהם גם באסטרטגיה העסקית.

ניתן לומר שתוך כ- 30 שנה, אחד ממושגי היסוד של האסטרטגיה העסקית, ה-"יתרון התחרותי בר קיימא" (Sustainable Competitive Advantage), מתחיל לפנות את מקומו למושג חדש: ה-"יתרון התחרותי החולף" (Transient Competitive Advantage). מונח זה פותח ע"י פרופ' Rita McGrath מבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת קולומביה בניו יורק, וקיבל את פרסומו בספרה הפופולרי ⁴⁵The End of Competitive Advantage. הטיעון העיקרי שלה הוא שארגונים חייבים להסתגל לעידן שבו היתרון התחרותי שלהם עלול להישחק במהירות ולכן עליהם להיות ערוכים ולהתאים את עצמם במהירות גדולה לסביבה החדשה. הארגונים צריכים לעבור מתפיסה של נושאת המטוסים, בה השינויים איטיים ולוקחים זמן רב, לתפיסה של חסקה, המסוגלת להתאים את עצמה לגובה הגלים, לזרמים המשתנים בים, לסירות אחרות, לתנאי מזג האוויר ולשנות את הכיוון במהירות וכמעט באופן מיידי. זהו ארגון Agile, המותאם טוב יותר להסתגל ולשרוד בעידן הדיגיטלי.

4.3.2 מערעור לקטלנות – From Disruptive to Killer

חדשנות מערערת, אחד המושגים הפופולריים בעולם הניהול, שפותח ע"י פרופ' Clayton Christensen, עובר גם הוא שינויים בגלל הכוח הדיגיטלי. כאשר הרעיון של חדשנות מערערת פותח והוצג בשנת 1997 בספרו ⁴⁶The Innovator's Dilemma, הטכנולוגיות הדיגיטליות כבר היו קיימות אבל הן היו רק בתחילת דרכן.

המושג של חדשנות מערערת (Disruptive Innovation) מתאים לכל סוגי הטכנולוגיות והחדשנות ולא רק לטכנולוגיות דיגיטליות ולמודלים עסקיים דיגיטליים. אנו נעמיק בתיאור החדשנות המערערת בפרק "חדשנות – Innovation" בעמוד 92 ובנושא מודלים עסקיים בפרק "מודלים עסקיים מבוססי דיגיטל" בעמוד 127. נציג אותו כאן בקצרה רק כדי להדגיש שגם תפיסה זו עברה שינוי. כאשר מוצר או שירות חדש מגיע אל השוק, הוא לעיתים בעל תכונות נחותות ומחיר נמוך מהמוצרים המובילים באותו תחום. הוא פונה בדרך כלל ללקוחות חדשים, כי הלקוחות הקיימים כבר נהנים ממוצר יקר ומשוכלל יותר, והמוצר החדש לא נראה מושך מספיק עבורם. מסיבה זו ההנהלות של ארגונים גדולים ומובילים מחליטות לא להשקיע בו. בסופו של דבר, המוצר החדש צובר פופולריות וקהל של לקוחות, בחלק מהמקרים אף מגדיר מחדש את השוק, ובסופו של דבר, מאיים ואף מצליח להדיח את המוצר הקיים.

דוגמא יפה היא המהירות והשינויים בעולם המחשבים האישיים. מחשבים עם מערכת הפעלה Windows של חברת מיקרוסופט שלטו במשך שנים רבות, והיוו את רוב מכירות החברה. ואז הגיעה Apple עם מערכת ההפעלה iOS ובהמשך Google עם מערכת ההפעלה Android. באמצעות צמיחה בשוק חדש ומקביל של סמארטפונים וטאבלטים, המהווים כיום רוב בשוק הכולל של מערכות ההפעלה, היתרון התחרותי של Microsoft בשוק מערכות ההפעלה נשחק. כיום אנו מכירים מספר רב של דוגמאות של ארגונים מובילים ומצליחים, שלא פירשו בצורה נכונה את הסימנים הראשונים של הערעור המתקרב, והיום הם חלק מההיסטוריה – Nokia, Motorola, Kodak, Blockbuster, BlackBerry, ועוד רבים.

מושג החדשנות המערערת הלך והתפתח בעידן הדיגיטלי לכיוונים נוספים, שבאו להדגיש בעיקר את הקיצור במחזורי זמן הערעור והקצב שבו הערעור יכול להתרחש. הספר ⁴⁷Disruption Big Bang,

שנכתב ע"י שני היועצים הבכירים Paul Nunes ו Larry Downes, מצביע על המהירות שבה ערער יכול להתרחש, בעיקר בזכות השימוש בטכנולוגיות דיגיטליות. חברות הזנק, עם מעט ניסיון ועובדים, ולעיתים עם הון קטן, מסוגלות כיום לערער שווקים ומודלים עסקיים במהירות רבה. חברה קטנה כמו WhatsApp עם היישום שלה בתחום העברת מסרים מידיים, הביאה לחיסול מקור הכנסה עצום של רוב מפעילות הסלולר, בזכות העובדה שהיא הציעה שירות מסרים חכם ובחינם. ההשפעה של הערער, שלקחה בעבר שנים רבות, יכולה להתרחש כיום תוך חודשים ספורים ולעיתים אף פחות - מכאן המושג Killer Innovation.

להזכירכם, לתופעה זו קראנו בשם הדרוויניזם הדיגיטלי (Digital Darwinism). **ארגונים המגיבים באיטיות לשינויים המהירים המתרחשים בשוק, נאלצים לפנות את מקומם לחברות צעירות וזריזות, המגיעות עם רעיון עסקי/מודל עסקי/מוצר חדש לשוק.** כל ארגון חייב להכיר תופעה זו של חדשנות קטלנית, ללמוד להגיב במהירות ולהתאים את האסטרטגיה שלו.

4.3.3 ממודלים עסקיים רגילים למודלים עסקיים דיגיטליים – From Business Models to Digital Business Models

כפי שהטכנולוגיות הדיגיטליות השפיעו על האסטרטגיה העסקית, כך הן משפיעות גם על המודלים העסקיים. המודל העסקי (Business Model) של הארגון מתאר את הדרך בה הארגון פועל ליצירת ערך. ניתן לראות את ההשפעה של הכוח הדיגיטלי על מודלים עסקיים, ע"י התבוננות באחד המודלים העסקיים הנפוצים ביותר, קנבס המודל העסקי. מודל זה הוצג לראשונה בספר Business Model Generation⁴⁸ של ד"ר Alexander Osterwalder ופרופ' Yves Pigneur. כפי שנפרט בפרק "מודלים עסקיים מבוססי דיגיטל" בעמוד 127, המפרט את המודל העסקי, הטכנולוגיות הדיגיטליות השפיעו גם על מודל זה. הטכנולוגיות הדיגיטליות לא שינו את המודל, אבל מהוות כיום תשתית חשובה בכל אחד מאבני הבניין של המודל.

ניתן לזהות את "טביעות האצבע" של הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל אחת מאבני הבניין של המודל. ארגונים יכולים להציע ערך ללקוחות שלהם באמצעות מוצרים דיגיטליים, מוצרים משודרגים דיגיטליים, מידע על המוצרים וצורת השימוש בהם, ועוד. הטכנולוגיות הדיגיטליות הרחיבו את הערוצים באמצעותם הארגון יכול להגיע ללקוחותיו (מייל, צ'אט, אינטרנט, מובייל, פייסבוק ועוד). חלק משמעותי מהפעילויות של הארגון מתבסס על תהליכים עסקיים דיגיטליים גמישים ויעילים, וחלוקת העבודה עם שותפים עסקיים הפכה לקלה יותר בזכות הטכנולוגיות הדיגיטליות. מודל ההכנסות יכול להתבסס על הטכנולוגיות הדיגיטליות, ולהציע ללקוח תשלום על פי שימוש (Pay per Use), חינם עד רמה מסוימת של שימוש ותשלום לאחר מכן (Freemium), ועוד רעיונות רבים. הטכנולוגיות הדיגיטליות הביאו להתפתחות של אחד המודלים הדיגיטליים המצליחים ביותר כיום – מודל הפלטפורמה, מודל בו חברה מקימה זירה דיגיטלית המפגישה בין היצע וביקוש. הדוגמאות המפורסמות למודלים מסוג זה הן Amazon, Airbnb, Uber, Netflix ועוד.

מכאן, ברור שכל ארגון הפועל בעידן הדיגיטלי, חייב לסרוק באופן יסודי וקבוע את המודל העסקי שלו, ולהעריך מחדש כיצד והיכן ניתן לשלב את הטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לייצר ערך או מתו כון שהארגון יציג מודל עסקי דיגיטלי חדש ללקוחותיו.

4.4 סיכום

בפרק זה סקרנו שלושה סוגים של טרנספורמציות חיצוניות – מאטומים לביטים, ממרחב פיזי למרחב וירטואלי, וממוצר לשירות – המשפיעות על המוצרים והשירותים שהארגון מציע ללקוחותיו, ושלושה סוגים של טרנספורמציות פנימיות – מיתרון תחרותי קבוע ליתרון חולף, מחדשנות מערערת לחדשנות מערערת דיגיטלית, וממודל עסקי רגיל למודל עסקי דיגיטלי – המשפיעות על האסטרטגיה התחרותית של הארגון ועל המודלים העסקיים שלו וכיצד עליו לטפל בנושא החדשנות.

השילוב, של שלושת סוגי הטרנספורמציות החיצוניות ושלושת סוגי הטרנספורמציות הפנימיות, מחייב את כל מנהלי הארגון לנקוט בגישה יוזמת (פרואקטיבית) ולא בגישה מגיבה (ריאקטיבית) להתפתחויות בשוק. עליהם למצות (Exploit) את המודל העסקי הקיים ובמקביל לבחון ולחקור (Explore) את ההזדמנויות החדשות שהעידן הדיגיטלי מאפשר. על מנהיגי ומובילי הארגון ללמוד כיצד למנף את ההזדמנויות החדשות ולהתמודד עם הסיכונים החדשים. נושא זה מתואר בצורה טובה בספרם של O'Reilly ו-Tushman, שפורסם ב-2016 וכותרתו Disrupt: How to Solve Lead and the Innovator's Dilemma⁴⁹. בהשראתו של אנדי גרוב, מחבר הביטוי "רק הפרנואידיים שורדים", אנו קוראים למובילי הארגון – ברמה האישית וברמה הארגונית – כדאי שתנהלו את השינוי הדיגיטלי לפני שהוא ינהל אתכם.