

# לגלות חידושים במקומות שאינם מתקבלים על הדעת

{פרופי שלמה מי-טל}

← כרי שהברות יגיעו לצמיחה גלובלית ולרווחים, כך מלמדים המומחים בבתי-ספר למינהל עסקים, עליהן להצטיין בשלושה תחומים: לחדש, לדעת לנהל פעילויות, וכן להבין את הלקוחות. אותם מומחים מלמדים גם, שישנה סדרת כללים שהוכיחו את עצמם ליישום חדשנות מוצלחת: לזהות צרכים אמיתיים של השוק, להתמקד, ולעטוף רעיונות חדשניים בתכנונים עסקיים מוצלחים. אבל כאן מתעוררת בעיה. החדשנות, כשלעצמה, פירושה לחרוג מהכללים, לרבות מכללי החדשנות עצמה. פעם, בזמן ביקור בסין, שנועד לחפש נקודות ייחוס Benchmarking, שאלתי מנהל חממת יזמים סינית אם הוא מלמד את היוזמים שלו לחדש על-ידי חריגה מהכללים. הוא כמעט התעלף. חריגה מהכללים בסין מנוגדת לכללים, ולכן סין תתחבט בניסיונותיה להיות יצירתית, יותר מאחרים. אנו, ב-TIM, הבאנו לאחרונה קבוצת מנהלי חברות סטארט-אפ לעמק-הסיליקון, לביקור שנועד לחפש נקודות ייחוס (המסע ה-21 שלנו), ושסיכמ את תוכנית המנהיגות הניהולית שלהם. יש ב"עמק" 40 אלף ישראלים, והם משמשים דלק לטיולי היצירתיות המקומית. מכיוון שכך, ישראל מוערכת שם מאוד.

מצאנו חידושים החורגים מהכללים בכמה מקומות יוצאי-דופן. הנה אחדים מהם:

**אהוב את אויבך:** תחרות עיקשת, שאפת קרובות, היא מרכיב עיקרי בחדשנות. אנו מלמדים, שצריך להביס את האויב שלך בעזרת יצירתיות. בעצם, לא תמיד.

התחלנו את הביקור שלנו בנסיעה לנמל פורטלנדר. מה כבר יכולה חברת סטארט-אפ ללמוד בנמל? בגובה של כ-70 מטר, על גבי עגרון ענק המשמש לפריקת מכולות, שמענו את המהנדס הראשי, ג'רי סרוונטי, מדבר על כך שהנמל שלו משתף-פעולה עם "הירוקים" ועם ארגוני איכות סביבה נוספים, כדי ליפות את הנמל ולהקים שם פארק נחמד. הוא דיבר בהתלהבות על מיחזור משטחי האספלט של הנמל, כדי לחסוך אלפי נסיעות של משאיות בכבישים הראשיים.

במקום להתייחס לנושא איכות הסביבה כאילוץ מר ונמהר, הכולם את צמיחת הנמל ואת התפתחותו, אימץ אותו ג'רי סרוונטי כבעל-ברית, ופיתח חידושים מרכזיים שיקדמו מטרה זו - וזה לקח מובהק לכל העסקים. ההתלהבות שלו המריצה את כל הסובבים אותו.

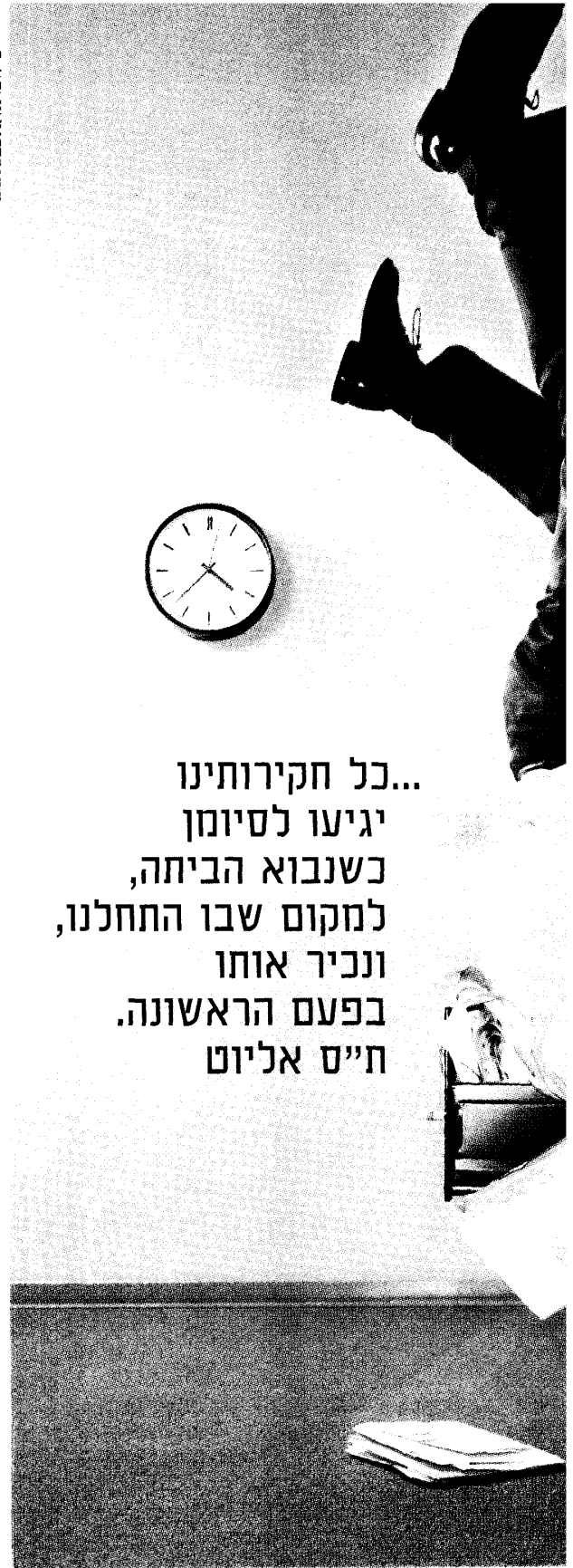
**השכח את הכסף:** ערכנו ביקור בחברת גוגל שיחרת היטב בזיכרון. נדהמנו. גוגל חורגת מכל הכללים בנוגע לחדשנות. הכלל העיקרי שהם מנפצים - חדשו למען רווח, ודאו שסביב החידוש שלכם יוקם עסק המונע בעיקר על-ידי רווחים. גוגל מלמדת את המנהלים שלה: מצאו שירות שהלקוחות יאהבו, ואל תראגו ל"כיסופו" (לעשיית כסף ממנו). בעתיד כבר נמצא דרך ל"כסף" אותו.

Google Earth, למשל, מראה למשתמשים תמונות לוויין של בתיהם. עד כה השירות ניתן חינם. גוגל משקיעה מחשבה רבה בשאלה כיצד לעשות ממנו כסף. תסמכו עליהם, שהם כבר ימצאו משהו. הם עשו זאת בהצלחה מדהימה כאשר מינפו את מנוע החיפוש רב העוצמה שלהם כמכשיר למכירת מודעות פרסומת, והפכו את גוגל לחברת התקשורת הגדולה בעולם כיום. החדשנים העיקריים של גוגל מקבלים יום חופשי מדי שבוע, כדי לעבוד על הרעיונות שלהם.

קיצוץ בעלויות? לספור את הגרושים? גוגל מספקת ל-5,000 עובדיה שלוש ארוחות מעדנים מדי יום, ורבים מהם מביאים את משפחותיהם.

מתברר, ש"הצ'ופר" הזה, היקר לכאורה, מביא תשואה ענקית על ההשקעה, מפני שהוא מושך עובדים יצירתיים, ומבטיח שהם יישארו בחברה. יזמי הסטארט-אפ שלנו למדו הרבה מתרבותה של גוגל, אף-על-פי שהמוצרים שלהם היו מרוחקים מעסקי מנוע החיפוש האינטרנטי של גוגל. **מצאו חלום בלתי אפשרי:** הישארו עם הרגליים על הקרקע, כך אנו מלמדים את היוזמים. כשאתם מחדשים, היו מעשיים. היו עקשנים. אל תחלמו. בעמק הסיליקון מצאנו הצלחה בכל מקום שבו שאפו היוזמים להגשים חלומות בלתי אפשריים. החלומות האלה חוללו את המרץ, שהעניק לאנשים כוח לעבוד קשה במשך שנים, עם תשואות מעטות בלבד. חלומה של גוגל הוא חלום בלתי אפשרי לחלוטין - למצוא כל ספר שפורסם, לתרגם אותו

צילום: IMAGEBANK



# ...כל חקירותינו יגיעו לסיימון כשנבוא הביתה, למקום שבו התחלנו, ונכיר אותו בפעם הראשונה. תייס אליוט

זיכרונות הפלש, וכיום היא היצרנית השנייה בגודלה של נגני 3MP, שנייה רק ל-iPod של אפל. שלושת המייסדים המקוריים של החברה, עדיין פעילים בה, שזו תופעה בלתי רגילה, כשלעצמה. הררי טוען, ש-SanDisk לעולם לא תבחר את מסלול "יצרן הציוד המקורי" (OEM), כדי לספק זיכרונות פלש לענקי תעשייה כמו סוני.

SanDisk מיתגה את המוצרים שלה, וכנגד כל הסיכויים מכרה אותם ישירות לצרכנים, כולל לשוק בנייה העשרה הקשה, שחוטפים עכשיו את מקלות הזיכרון, cruzer, של החברה. "היעד של השיווק איננו לחזות את השווקים", הסביר הררי. "היעד שלו הוא ליצור שווקים". הררי אמר, ששוק זיכרונות הפלש עשוי להגיע בשנת 2010 עד 40 מיליארד דולר.

**חידושים נחוצים בדרך-כלל, ולא נעשים:** חרשנים מצליחים מצטיינים בהעסקות ובחיקויים (חוקיים, כמוכן). קחו למשל את פרוקטור אנד-גמבל. הם הבינו כמה קשה לצמוח אפילו ב-7% בשנה, כשממכירות מגיעות ל-50 מיליארד דולר - מה שמצריך עסקים חדשים להלווין בשווי של 3.5 מיליארד דולר מדי שנה, לתמיד. על אף סגל המו"פ של החברה, המונה 7,500 מהנדסים ממדרגה ראשונה, החליטה P&G להשליך את הביטוי "לא הומצא אצלנו" ולאמץ את הביטוי "גאים שזה נמצא במקום אחר".

כיום, החברה מכינה "גיליונות מיפרטים" להמצאות חדשות, ומחפשת טכנולוגיות קיימות שניתן ליישם אותן. הם כבר הסכימו וקספו כאשר מצאו באיטליה טכנולוגיה שאפשרה להם להפיק תמונות וכל מיני זוטות על סוגי "פרינגל", במקום להשקיע מיליונים כדי להמציא את הטכנולוגיה בעצמם. החברות שביקרנו בהן עשו להן מנהג קבוע, לבדוק נקודות ייחוס לא רק אצל מתחרים, אלא גם אצל חברות חדשניות בענפים אחרים, והן מחפשות רעיונות שאפשר לאמץ ולהתאים למודל העסקי שלהן. כולן קברו את הרעיון של "לא הומצא אצלנו" כבר לפני זמן רב.

**לא הכול זה עניין של כסף:** אחת הבעיות העיקריות שבהן נתקלות חברות סטארט-אפ היא מציאת אנשים חרשניים ממדרגה ראשונה והחזקתם אצלן. כיום, הן אומרות לנו, המועמדים מראיינים אותנו, ולא להפך. למדנו על פתרון אפשרי בענקית הגלובלית אינטל, מפי גיל פרוסטיג, העומד בראש חטיבת "מוביל" של אינטל.

מה יכולות חברות סטארט-אפ ללמוד מענקית כמו אינטל? מתברר, שהמשך העסקת עובדים היא בעיה מרכזית בחברות ענק ובחברות סטארט-אפ כאחת, כיוון ששוק העבודה של מהנדסי הייטק הולך ומצטמצם. "לא הכול זה עניין של כסף", אומר פרוסטיג. אנשים עובדים בשביל הבוסים שלהם, ולא רק בגלל הכסף. מנהלים המגדירים ציפיות ברורות, מתקשרים עם עובדיהם בקביעות ומשרים נאמנות, ימשיכו להחזיק את עובדיהם החדשנים, גם אם השכר אינו גרוב במיוחד.

לסיכום, אין שיטת לימוד תכליתית יותר מביקורים באתרים שונים, כדי לחפש נקודות ייחוס, אומר אופיר גל, מנהל מייזמים. לדבריו, לימוד חרשני יהיה בדרך-כלל תכליתי ביותר כשהחברות מבקרות בחברות הרחוקות מהענף שלהן.

אומרים, שכלכלן הוא מישהו שמאבד שטר של 50 שקל בסמטה אפלה, ואחר-כך מחפש אותו תחת הפנס של הרחוב - מפני ש"שם יש אור". חפשו חידושים בסמטאות אפלות, שלולא כן לא הייתם מחפשים בהן כלל, ותתפלאו מהתוצאות. ומעל לכול, שימרו על ראש פתוח: תוכלו למצוא רעיונות נהדרים במקום הביתי צפוי ביותר.

למרבה הפרדוקס, חידושים אינם צריכים להיות מקוריים. חיקוי הוא צורה כנה של חידוש, בתנאי שהוא מותאם לצורכיהם. באחד המסעות לחיפוש נקודות ייחוס מצאו מנהלי חברת תוכנה ישראלית גלובלית, נקודת ייחוס בשירות הלקוחות של המלון שלנו, ולמדו שם הרבה שיטות חדשניות שיישמו אותן לאחר מכן.

בסופו של דבר, כך התברר לנו, שלושת המרכיבים של הצלחה גלובלית, הם בעצם מרכיב אחד. אי אפשר לנהל פעילות בהצטיינות, אלא אם כן רוח החדשנות הודרת לתוכה. קוראו תיגר על כל ההנחות שלכם, כך למדנו. ניהול המלאי שלכם ביעילות? - למה לא לשאול אם אנתנו צריכים בכלל מלאי? כן למדנו, כי המפתח החדשנות הוא הבנה אמיתית של הלקוחות, וקשירת קשר אינטימי עם הרצונות ועם הצרכים שלהם. צרו דברים שהם אהבים, ותעשו כסף.

חזרנו הביתה עם יעפת (ג'ט'לג), אבל עם זוויות ראייה חדשות, והסתכלנו על העסקים המוכרים שלנו, בפעם הראשונה זה זמן רב בעיניים רעננות, כמו שאמר אליוט. □

הכתוב הוא מנהל אקדמי ב-TIM תל-אביב והבר ונמנה עם מנהלי התוכניות של מוסד שמואל נאמן בטכניון.

אומרים, שכלכלן הוא מישהו שמאבד שטר של 50 שקל בסמטה אפלה, ואחר-כך מחפש אותו תחת הפנס של הרחוב - מפני שיש אור. חפשו חידושים בסמטאות אפלות, שלולא כן לא הייתם מחפשים בהן כלל, ותתפלאו מהתוצאות. ומעל לכול, שימרו על ראש פתוח; חונכו למצוא רעיונות נהדרים במקום הביתי צפוי ביותר