

הערעור הדיגיטלי – Digital Disruption

זהירות, גם החברה שלכם בסכנה !!

רז הייפרמן – מנהל חטיבת מערכות ושירותים רוחביים, רשות התקשוב הממשלתי, משרד ראש הממשלה

מתוכנן לפרסום במגזין מנהיגים של אנשים ומחשבים

תהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית ממשיך במלוא עוצמתו וממשיך להשפיע ולערער עוד ועוד ענפים ולשנות את הצורה בה חברות פועלות ועושות עסקים. הטראנספורמציה הדיגיטלית מוגדרת כתהליך של שינוי עסקי וארגוני בעקבות השימוש ההולך וגובר בטכנולוגיות דיגיטליות מתוך מטרה לשפר את הביצועים העסקיים, את חוויית הלקוח, את התהליכים העסקיים ואת היישום של מודלים עסקיים חדשניים. חברות רבות הבינו את עצמת השינוי והחלו בביצוע הטראנספורמציה הדיגיטלית כבר לפני מספר שנים מתוך מטרה לייצר לעצמן יתרון תחרותי. חברות אלה עושות שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות מתוך מטרה להציע ערך וחוויות לקוח איכותיות ללקוחותיהן; לשלב אותן במוצרים/שירותים שלהן תוך מציאת דרכים חדשות להצעת ערך ללקוחותיהן; לאתר ולייצר באמצעותן מקורות חדשים של הכנסות; ליישם אותן כדי להפוך לחברה זריזה המבוססת על תהליכים עסקיים דיגיטליים גמישים; לאמץ שיטות הפעלה מתקדמות (Best Practices); לרתום אותן לפיתוח ויישום של מודלים עסקיים חדשניים.

למרות שתהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית זוכה להתייחסויות רבות בכנסים מקצועיים, במחקרים שחברות ייעוץ מובילות מפרסמות, בעיתונות הכללית והמקצועית וגם בפרסומים אקדמיים, עדיין קיימות חברות רבות שטרם הפנימו את חשיבות הנושא ואת עצמת המערבולת הדיגיטלית וטרם החלו לפעול בנחרצות כדי להתמודד עם האתגר הדיגיטלי. קיימות דוגמאות רבות של חברות שהעידן הדיגיטלי גרם להן נזקים, גרם להן לאבד את יתרון התחרותי וואף בחלק מהמקרים לפשוט את הרגל. עדיין ישנן חברות המקוות שמהפיכה זו תפסח עליהן או שהחליטו לנקוט במדיניות של ישיבה על הגדר ולהמתין מבלי להקדיש מחשבה מעמיקה למערבולת העסקית המתרחשת בסביבתן הקרובה או הרחוקה יותר.

במאמרי הקודם, "המערבולת הדיגיטלית – הטראנספורמציה הדיגיטלית ממשיכה לשנות את הסביבה העסקית" שהתפרסם בגיליון אוקטובר 2015 של מגזין מנהיגים של אנשים ומחשבים, הצגתי את תוצאות המחקר שנערך ע"י המרכז הגלובלי לטראנספורמציה דיגיטלית המשותף ל IMD, אחד מבתי הספר למנהל עסקים המובילים בעולם הפועל ב Lausanne בשווייץ, לבין חברת ציוד התקשורת והטכנולוגיה Cisco, וכתרתו "Digital Vortex – How Digital Disruption is Redefining Industries".

בין יתר ממצאי המחקר, עלתה סתירה מפתיעה – מצד אחד משתתפי הסקר הביעו את הערכתם ש 4 מתוך 10 החברות המובילות בענף העסקי בו הן פועלות עלולות להיפגע מתהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית במהלך 5 השנים הקרובות, כלומר עד 2020! משתתפים רבים העריכו כי הפגיעה יכולה לבוא מהמתחרים הישירים שלהם שיצליחו לעשות שימוש טוב יותר בטכנולוגיות הדיגיטליות או מחברות חדשות שיכנסו לענף שלהן ויערערו אותו ע"י מינוף הטראנספורמציה הדיגיטלית. מצד שני התברר ש 43% ממשתתפי הסקר לא חשבו שקיים סיכון בערעור הענף בו החברות שלהם פועלות וההנהלה/הדירקטוריון טרם קיימו דיון רציני בנושא. במאמר הנ"ל הצגתי סידרה ארוכה של דוגמאות של חברות חדשניות שהצליחו לערער באופן משמעותי מודלים עסקיים של חברות גדולות ומובילות ואף הצבעתי על הסבר אפשרי לקוצר הראות של הנהלות שמעדיפות לדבוק במודל העסקי הנקיים שלהן ולהתעלם מהסכנה האורבת להן מעבר לפינה.

אחד מהוגי הדעות הידועים בתחום השיווק, פרופ' Theodore Levitt, הצביע על תופעת קוצר הראיה כבר בשנת 1960, עוד לפני הופעת העידן הדיגיטלי. במאמרו המפורסם "Marketing Myopia" שהופיע ב Harvard Business Review, הוא הדגיש את הצורך של הנהלות להגדיר בצורה נכונה את השוק בו החברות פועלות כדי להתמודד בצורה נכונה עם האיומים התחרותיים. במקום זאת, חברות רבות מתאהבות במודל העסקי שלהן ובמוצר או בשירות שלהן ואינן שמות לב להתפתחויות שמובילות בסופו של דבר לכישלון עסקי. הטיעון העיקרי שלו היה שחברות שוגות וחושבות במונחים של המוצר או השירות שלהן במקום במונחים של הסיבות האמתיות שבגללן הלקוחות עושים איתן

עסקים, כלומר מה באמת הלקוחות קונים ולא במונחים של ייצור מוצרים. למשל ענף הרכבות נקלע למשבר בגלל שחברות הרכבות לא ראו את עצמן בעסקי התחבורה אלא בעסקי רכבות ופספסו הזדמנויות להתחרות עם חברות תעופה, הובלה ואחרות. לקח קרוב ל 20 שנה עד להתפתחותה של תיאוריה חדשה שהיטיבה להסביר את תופעת קוצר הראות הארגוני, תיאוריית החדשנות המערערת של Christensen שמוצגת בהמשך.

מהי חדשנות מערערת (Disruptive Innovation)

הטרנספורמציה הדיגיטלית מביאה איתה סכנה ייחודית, סכנה הנקראת הערעור הדיגיטלי (Digital Disruption). זו נגזרת של תופעת החדשנות המערערת (Disruptive Innovation) אותה תיארתי בהרחבה במאמר "כיצד חברות קמות או נופלות בגלל חדשנות – ומה הקשר של זה לטכנולוגיות דיגיטליות" שהתפרסם בגיליון 1386 של מגזין אנשים ומחשבים מפרברואר 2013. נחזור כאן בקצרה על הגדרת החדשנות המערערת, תאוריה שפותחה בשנת 1995 ע"י פרופ' Clayton Christensen ופורסמה במאמר ב Harvard Business Review ב 1995 ובספרו הידוע "The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail" שפורסם בשנת 1997.

התיאוריה הציגה לראשונה הסבר לתופעה שעד לאותה עת לא הייתה מובנת – כיצד חברות גדולות ומובילות לא מצליחות להתמודד עם האתגר שמציבות חברות קטנות היוצאות לשוק עם טכנולוגיה חדשה הנמצאת בדרך כלל בתחילת דרכה. השאלה שהוא התמודד איתה הייתה מהן הסיבות למחזוריות הבלתי פוסקת של כניסת חברות חדשות לענף הנשלט ע"י חברות גדולות ומצליחות לערער את היתרון התחרותי ואת המודלים העסקיים של החברות הגדולות? הוא קרא לתיאוריה שלו בשם **חדשנות מערערת**, תיאוריה שהפכה אחת הידועות והנפוצות ביותר בתחום מנהל עסקים והפכה את פרופ' Christensen לאחד החוקרים הידועים והמוערכים ביותר וזיכתה אותו ביקרה אקדמית רבה.

נגדיר בקצרה את תופעת החדשנות המערערת, תופעה המתארת מצב בו חברה קטנה עם משאבים יחסית מועטים מציבה אתגר בפני חברה גדולה השולטת בשוק או ענף מסוים. החברות הגדולות ממוקדות בדרך כלל בשיפור הרווחיות שלהן ולכן מיישמות חדשנות המשפרת באופן שוטף את המוצר או השירות שלהן (Sustainable Innovation). חדשנות זו מכוונת להגדלת הרווחיות ע"י הוספת תכונות חדשות למוצר קיים ולעיתים אף מוצרים חדשים. שיפורים אלה בדרך כלל מכוונים לקצה העליון של בסיס הלקוחות שלהן. לקוחות אלה הם בדרך כלל אלה המעוניינים בשיפורים במוצרים וגם מוכנים לשלם יותר בגין שיפורים אלה ולכן קל יחסית להמחיש את ההחזר על ההשקעה בסוג חדשנות זה. דוגמאות לחדשנות מתמשכת כזאת: הגדלת נפח הזיכרון ומהירות הכתיבה והקריאה בדיסקים קשיחים, תכונות חדשות לביצוע משימות מיוחדות ומורכבות במעבד תמלילים, הגדלת הרזולוציה והוספת תכונות חדשות למצלמות וכך הלאה. שיפורים אלה עולים בדרך כלל על הצרכים והציפיות של רוב הלקוחות אשר בדרך כלל גם אינם שמחים לשלם מחיר גבוה יותר עבור תכונות שהם אינם זקוקים להן. זו ההזדמנות לחדשנות מערערת – חברה חדשה מביאה מוצר פחות איכותי, פחות עשיר מבחינת תכונותיו אבל במחיר נמוך יותר. המחיר הנמוך מושך קהל של לקוחות, חלקם חדשים שמצטרפים לשוק וחלקם לקוחות קיימים שאינם זקוקים לתכונות החדשות. עם הזמן המוצר החדש הולך ומשתפר, כמות הלקוחות הולכת וגדלה ובשלב מסוים נפח המכירות של המוצר החדש עולה על נפתח המכירות של המוצר הקיים. בסופו של דבר, המוצר החדש מערער את המעמד התחרותי של החברות הגדולות ומצליח להדיח אותם מהשוק – למשל חנויות התקליטים HMV שנסגרו בגלל iTunes של Apple, Kodak שנאלצה לסגור את שעריה בגלל המעבר לצילום דיגיטלי, Blockbuster שפשטה את הרגל בגלל Netflix, Nokia ו Motorola שנאלצו למכור את חטיבות הסלולר שלהן בגלל ה iPhone של Apple, Motorola ועוד.

מהו ערעור דיגיטלי (Digital Disruption)

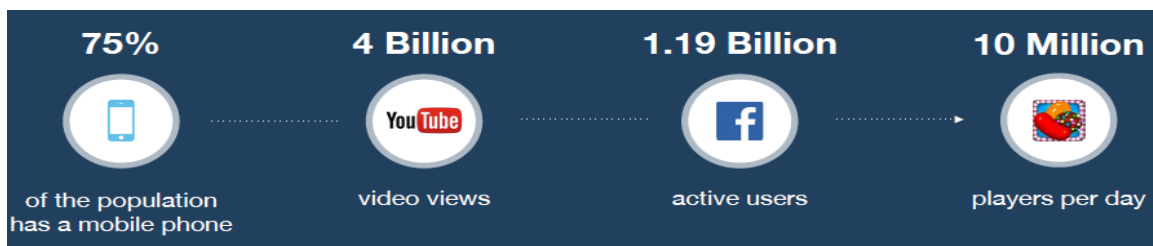
הערעור הדיגיטלי (Digital Disruption) הוא סוג מיוחד של חדשנות מערערת, חדשנות הנובעת מטכנולוגיות דיגיטליות ולכן הוא בעל תכונות מיוחדות – זול יותר לייצר אותו, עלות ההפצה זולה מאד, הוא יכול להגיע במהירות לכמות עצומה של לקוחות. ד"ר James McQuivey תיאר את הייחודיות של החדשנות המערערת המבוססת על טכנולוגיות דיגיטליות בספרו "Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation" שפורסם בשנת 2013, ספר שזכה לפופולריות רבה.



תרשים 1 – עצמת הערעור הדיגיטלי

התרשים מס. 1 לקוח מתוך ספרו ומצביע על ההבדלים בין תהליכי הערעור הישנים לבין אלו הדיגיטליים. העידן הדיגיטלי הביא לגידול פי 10 במספר האנשים העוסקים בחדשנות (תחשבו על כמות בני הנוער שכבר החלו לעסוק בפיתוח של יישומים ורעיונות מדהימים), לקיטון פי 10 בעלות פיתוח החדשנות (תחשבו על עלות פיתוח יישום כלשהו לעומת פיתוח של מוצר פיסי כלשהו) ובפועל לגידול פי 100 בעצמת הערעור והשינוי הדיגיטלי.

תרשים מס. 2 מציג את המספרים הבלתי נתפסים של העולם הדיגיטלי – ל 75% מאוכלוסיית העולם יש מכשיר טלפון נייד, 4 מיליארד צפיות ב YouTube, ל Facebook יש יותר מ 1.2 מיליארד משתמשים פעילים, יותר מ 10 מיליון אנשים משחקים ב Candy Crash מדי יום. כל המספרים האלה מהווים כר בלתי פוסק של חדשנות וערעור דיגיטלי.



תרשים 2 – המספרים המדהימים של העידן הדיגיטלי

תרשים מס. 3 מציג שקף שפורסם לפני זמן לא רב במצגת פנימית של חברת IBM וכתרתו "הערעור הדיגיטלי כבר התרחש". השקף מציג אוסף של חברות שהפכו לחברות ענקיות עם ערך שוק ענק והשתמשו בטכנולוגיות דיגיטליות כדי לכבוש נתח שוק עצום ולהגיע לשווי שוק מדהים תוך זמן קצר יחסית.



תרשים 3 – הערעור הדיגיטלי כבר התרחש

- **חברת Uber, שהיא כיום חברת המוניות הגדולות בעולם, אין מוניות משלה.** תוך מספר מועט של שנים Uber הפכה לאחד היישומים הפופולריים ביותר להזמנת הסעה. עד סוף 2015 מחזור המכירות שלה יהיה כ-10 מיליארד דולר ושווי השוק שלה נע בין 40 ל-50 מיליארד דולר (פי אחד וחצי מחברות כמו Delta Airlines או Kraft Foods). היא עדיין מתמודדת בערים שונות עם איגודים של נהגי מוניות, עם עיריות ועם הרגולציה, אבל צברה פופולריות מדהימה והפכה לדרך המועדפת להזמנת הסעה על מיליוני אנשים בעולם.
- **חברת Airbnb, חברת השכרת דירות לתיירים הגדולה בעולם, אין מלונות או דירות משל עצמה.** חברה שהוקמה ע"י קבוצת חברים בדירה סן פרנסיסקו, הצליחה לחולל שינוי גדול בעולם בכל הקשור להשכרת דירות לטווח קצר (לסוף שבוע, למספר ימים וכד.), ואפשרה לבעלי דירות לנצל את הנכס שבבעלותם ובו הם גרים. החברה הפכה לחלופה להזמנת חדרים בבתי מלון. החברה הגיעה לשווי שוק של יותר מ-25 מיליארד דולר, יותר מרשתות בתי המלון הענקיות Marriott או Starwood (שמחזיקה בין היתר במוטל Sheraton).
- **לחברות כגון WhatsApp, Viber, WeChat, Skype, בין חברות התקשורת הגדולות בעולם במונחי דקות שיחה, אין תשתית משלהן.** בזמן שמפעילי התקשורת הגדולים בעולם השקיעו מיליארדים בתשתיות התקשורת לפס רחב, קמו חברות שסיפקו סוגים שונים של תקשורת (מסרים, שיחות וכד') ללא תשתיות והשתמשו בתשתיות של מפעילי התקשורת. מפעילים אלה איבדו הכנסות משמעותיות כתוצאה מהמעבר של לקוחות לשימוש באמצעי תקשורת דיגיטליים אלו. Skype נרכשה ע"י Microsoft לפני יותר משנתיים תמורת 8.5 מיליארד דולר ו WhatsApp נרכשה ע"י Facebook תמורת 19 מיליארד דולר. לכל אחת מהחברות האלה יש מאות מיליוני משתמשים.
- **לחברת Alibaba, חברת המסחר הקמעונאי הגדולה בעולם, אין חנויות.** החברה הסינית Alibaba, המקבילה הסינית ל Amazon הוקמה ב-1999 מתוך מטרה לשמש כפורטל של B2B, בשנת 2012 החברה גלגלה מחזור מכירות של 170 מיליארד דולר. ההנפקה שלה בבורסת ניו יורק בשווי של 25 מיליארד דולר נחשבת להנפקה ראשונית (IPO) הגדולה מעולם. העיסוק שלה הוא למעשה בתיווך בין סחורות ללקוחות מבלי שהיא מחזיקה מלאי או חנויות.
- **חברת Facebook, חברת המדיה הגדולה בעולם, אינה מייצרת תוכן.** החברה שהוקמה ע"י Mark Zuckerberg רק לפני 10 שנים במעונות של אוניברסיטת Harvard, מאפשרת ליותר מ-1.5 מיליארד אנשים בעולם לתקשר ולהעלות תכנים. החברה אינה מייצרת תוכן משל עצמה אלא מאפשרת ללקוחותיה הרבים לייצר תוכן בעצמם ולשתף אותו ביניהם.
- **לחברת SocietyOne המעניקה הלוואות בין חברים, אין כסף.** עם הופעת חברות כגון Kickstarter לגיוס כסף מהמונים (Crowdfunding), ארנקים אלקטרוניים כגון Apple Pay, אפשרויות תשלום באינטרנט שלא באמצעות כרטיס האשראי שלכם וכן באמצעות PayPal ורכישה באמצעותם באתרי מסחר אלקטרוניים כגון Amazon, Alibaba, Dealextrême DX ואחרים, הרעיון של החזקת מזומן בארנק הולך ונעלם. אחד הנושאים החמים ביותר בתחום חברות ההזנק מתרחש בתחום הפיננסי (FinTech) המהווה את אחד היעדים המשמעותיים של הערעור הדיגיטלי. למשל חברת SocietyOne האוסטרלית מעניקה הלוואות ע"י יצירת קשר בין מלווים ללווים (per-to-per lending), כלומר בין אנשים בעלי הון המוכנים להעניק אותו כהלוואה לאנשים הזקוקים לכסף. לחברה עצמה אין הון בדומה לבנק. היתרון בשיטה זו, העוקפת את המערכת הבנקאית המסורתית הוא במהירות קבלת ההלוואה, בשערי ריבית תחרותיים, עמלת הלוואה חד פעמים והעדר עמלות חודשיות או קנסות בגין פירעון מוקדם, תכניות הלוואה גמישות של סכומים עד 35,000 דולר לפרקי זמן של 2, 3 או 5 שנים, תהליך מקוון באופן מלא לבקשת ההלוואה ולאחר הגשת הבקשה ובדיקתה קבלת הכסף לחשבון תוך 72 שעות. כל אלה הביאו את חברת SocietyOne להעניק הלוואות בהיקף של 60 מיליון דולר משנת 2013, את חברת Zopa להעניק הלוואות בהיקף של 1.2 מיליארד לירות שטרלינג החל משנת 2005 ואת חברת Assetz Capital להעניק הלוואות בהיקף של 1.5 מיליארד לירות שטרלינג החל משנת 2013.

- לחברת Netflix, חברת הזרמת תוכן והפקת סרטים גדולה, אין אף בית קולנוע.** הטלוויזיה המסורתית, הקרויה גם טלוויזיה לינארית, מפנה לאט לאט את מקומה לטלוויזיה המבוססת על אינטרנט והזרמת תכנים טלוויזיוניים על פי ביקוש, בכל זמן ובכל מקום. חברת Netflix שהחלה את דרכה כחברה להשכרת סרטים בפורמט DVD באמצעות הדואר (ובדרך הביאה לערעור המודל העסקי של חברת Blockbuster שבסופו של דבר פשטה את הרגל ולאחרונה בישרה גם רשת Xtra-vision האירית על סגירת 28 חנויותיה). בשלב די מוקדם חברת Netflix זיהתה את הפוטנציאל של הזרמת תכנים דרך האינטרנט וכיום יש לה כ 69 מיליון מנויים. בשנים האחרונות היא החלה אף להפיק תכנים וסרטים מקוריים משל עצמה. בדומה ל Netflix המערערת את ערוצי הטלוויזיה וחברות הכבלים, גם תעשיית המוסיקה עוברת ערעור. חברות כגון Spotify, Pandora, Apple Music מזרימות מוסיקה למכשיר של הלקוח הרוכש מנוי ולא רוכש את המוסיקה עצמה.

- חברות Apple ו Google, בין החברות הגדולות המספקות יישומים ללקוחות, אינן מפתחות את היישומים.** הופעת ה iPhone של חברת Apple בשנת 2007 הביאה להתפתחותה של תעשיית תכנה מדהימה, תעשיית היישומים. חנויות היישומים Apple Store ו Google Play אפשרו למיליונים של מפתחי תכנה למכור את היישומים שלהם ובעצם להתפתחותה של תעשיית תכנה עצמאית עצומה. למשל Apple Store הכילה ב 2014 כ 1.2 מיליון יישומים, ואפשרה ל 300 מיליון אנשים לבקר בה מדי שבוע ולהוריד במהלך השנים כ 1.2 מיליארד הורדות. מחקרים שונים הראו שרק באירופה כ 630,000 עובדים עסקו בפיתוח יישומים ל Apple.

מה שמרתק ברשימת החברות הנ"ל היא העובדה שאין בבעלותן נכסים פיסיים קלאסיים. הנכס היחיד שיש להן הוא רעיון עסקי מדהים, מהנדסי תכנה מעולים ופלטפורמה דיגיטלית שהן פיתחו ובזכותה הצליחו לערער את השוק ולהגיע במהירות למעמד מוביל. תופעה זו אף זכתה לתשומת לב אקדמית ובאפריל 2015 פורסם במגזין MIT Sloan Management Review מאמר שכותרתו "Competing With Ordinary Resources" שנכתב ע"י שלושה פרופסורים מאוניברסיטאות צרפתיות, Frederic Frery, Xavier Lecocq ו Vanessa Warnier. הם מציינים שבמשך העשורים האחרונים, אחת התיאוריות הנפוצות בתחום האסטרטגיה התחרותית, תפיסת Resource Based Value, הניחה שחברה זקוקה לנכסים ומשאבים ייחודיים, נדירים וקשים לחיקוי (כגון פטנטים, מותג, משאבים ייחודיים, תהליכי ייצור ייחודיים, תרבות ארגונית ייחודית וכד') כדי לייצר לעצמה יתרון תחרותי. חברות עבדו במשך שנים רבות כדי לייצר לעצמן את היתרון התחרותי בהתבסס על משאבים אלה. והנה בשנים האחרונות אנו עדים לזן חדש של חברות, רובן חברות דיגיטליות, שללא משאבים ייחודיים הצליחו לפתח פלטפורמות דיגיטליות שקצב התפשטותן היה מדהים, צברו מספר עצום של לקוחות ויצרו לעצמן יתרון תחרותי כמעט ללא שימוש במשאבים ייחודיים.

תרשים מס. 4 מציג את ההאצה המדהימה שחלה בזמן שלוקח לטכנולוגיה או לחברה להגיע ל 50 מיליון משתמשים. מ 38 שנים שלקח לרדיו להגיע ל 50 מיליון מאזינים הזמן התכווץ לשנה וחצי שלקח ל iPad להגיע ל 50 מיליון משתמשים.



תרשים 4 – זמן התפשטות טכנולוגיה ל 50 מיליון לקוחות

הדרוויניזם הדיגיטלי (Digital Darwinism)

אין ספק כי הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות הביא לשינוי משמעותי ועמוק המתרחש מזה מספר שנים בסביבה העסקית וחברות רבות ומובילות מרגישות את הלחץ העסקי הנובע מתהליכי השינוי האלו. דרווין כבר אבחן לפני שנים רבות את התופעה שהמינים שמצליחים לשרוד את השינויים הם המינים שלמדו להסתגל ולהשתנות הכי מהר.

אל הדוגמאות הפופולריות של Kodak ו Blockbuster כחברות שחוו ערעור דיגיטלי של המודל העסקי שלהן, ואף נאלצו להפסיק את פעילותן בתחום, הצטרפו מאז לא מעט דוגמאות נוספות:

- הדואר האמריקאי (US Post) נאבק כבר שנים רבות לשרוד ולמצוא את מקומו בעידן הדיגיטלי עם הירידה הדרמטית של כ 35% בנפח המכתבים בעקבות המעבר לדואר אלקטרוני והמעבר לחשבונות אלקטרוניים (paperless bills). אגב, גם חברת דואר ישראל מתמודדת עם אתגרים גדולים בגלל העידן הדיגיטלי.
- החברה המפיקה את אנציקלופדיית Britanica פעלה במשך 244 שנה ושרדה שתי מלחמות עולם ואף את היעלמותה של האימפריה הבריטית אבל נאלצה להפסיק את הפקת ופרסום האנציקלופדיה בשנת 2012 מאחר והיא לא הצליחה לשרוד מול מתחרה דיגיטלית ופתוחה כמו Wikipedia.
- אפילו האנציקלופדיה הדיגיטלית של חברת Microsoft שהחלה להתפרסם על גבי דיסקים בשנת 1993 הפסיקה להופיע ובשנת 2009 האתר MSN Encarta נסגר.
- חברת Rand McNally, מותג מוביל המייצג אמינות ודיוק במפות שהפכה כמעט לשם נרדף למפות, עברה משבר עם הופעת טכנולוגיית ה GPS ומכשירי הניווט, תוכנות הניווט וטכנולוגיות המובייל ונאלצה לבצע התאמות ושינויים משמעותיים במודל העסקי שלה.

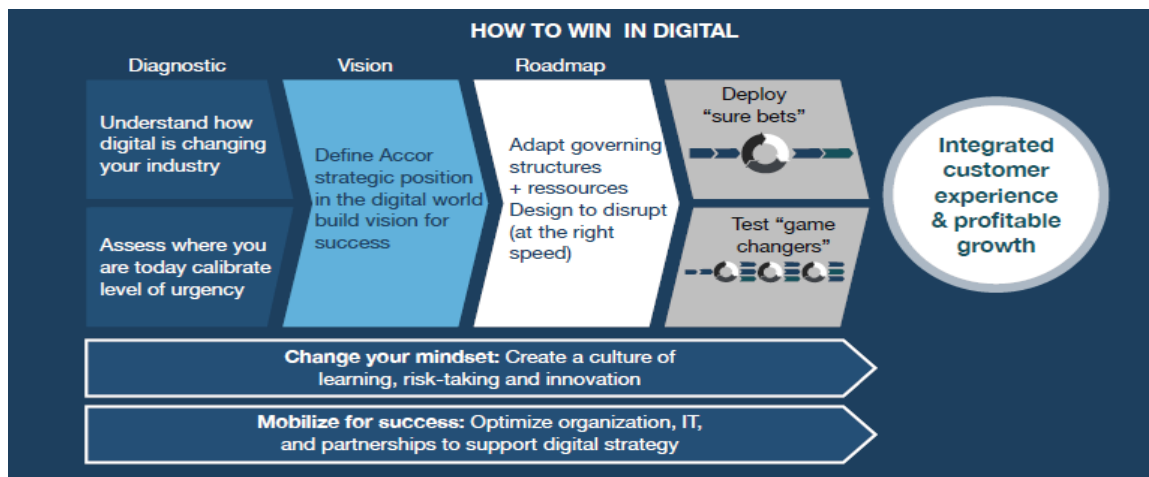
כפי שאתם יכולים לנחש רשימה זו ארוכה מאד. אלה חברות שלא הצליחו לשרוד את העידן הדיגיטלי ונאלצו להפסיק את פעילותן או לשנות את הכיוון העסקי.

אז מה עושים? טרנספורמציה דיגיטלית!

במקביל לדוגמאות הרבות של חברות שהתקשו להתמודד עם הערעור הדיגיטלי, ניתן לראות מספר רב של חברות שראו בהופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות הזדמנות והשתמשו בהן לשיפור יתרון התחרות. חברות אלו הבינו וניצלו היטב את היתרונות של טכנולוגיות אלה ואת הפיכת הלקוחות ללקוחות המעדיפים שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות לניהול חייהם ושל עשיית העסקיים בצורה דיגיטלית. נשתמש ב case study של חברה אחת, AccorHotels כדי להדגים שאין צורך להרים ידיים. החברה החליטה להתמודד עם האתגר הדיגיטלי והחלה במסע רב שנים של טרנספורמציה דיגיטלית ואף הגדילה את מכירותיה ורווחיותה.

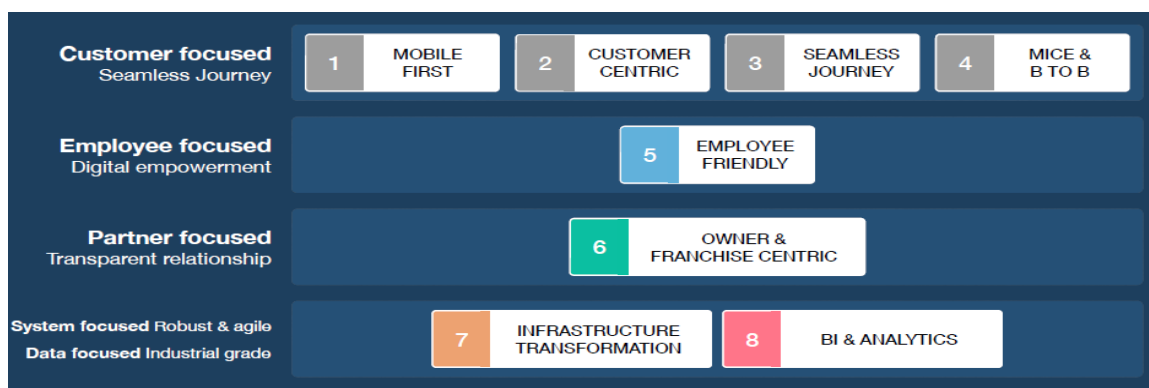
רשת בתי המלון הגדולה, AccorHotels, מפעילה כ 2,500 מלונות תחת מותגים שונים וכאשר הידועים שבהם Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis ועוד. החברה ניתחה את הסביבה העסקית ואת הסיכונים שחברות דיגיטליות כגון Airbnb, Booking.com, TripAdvisor, Expedia, Kaya, Trivago ואחרות מציבות בפניה והחליטה בסוף 2013 להתחיל לבצע מהלך של טרנספורמציה דיגיטלית תחת החזון Leading Digital Hospitality. היא בחנה לעומק את מסע הלקוח דרך כל השלבים מהרגע שהלקוח מתחיל להתעניין ולחשוב על הטיול, דרך שלבי הבחירה של המלון, הזמנת החדרים, השהיה במלון ואחר כך משתף בחוויות וברשמים שלו את חבריו או בעצם את כל העולם.

החברה החליטה להקים צוות מיוחד המורכב ממנהלים בכירים במגזרים השונים ולפתח פתרונות דיגיטליים עבור כל אחד מהשלבים האלה. תרשים 4 מציג את תכנית העל של המסע הדיגיטלי שלה. שימו לב במיוחד לאתגר של שינוי התפיסה (state of mind) ויצירת תרבות המקדמת חדשנות, לקיחת סיכונים ולמידה מתמדת.



תרשים 5 – תכנית הטנספורמציה הדיגיטלית של AccorHotels

החברה יצאה למסע של פיתוח פתרונות דיגיטליים עבור כל ה Ecosystem שלה: עבור לקוחותיה, עבור עובדיה ועבור שותפיה העסקיים. היא יצאה לדרך עם 8 תכניות דיגיטליות גדולות תוך הגדרה של מדדי הצלחה ברורים לכל אחד מהם. תרשים 6 מציג את 8 התכניות הדיגיטליות בטנספורמציה הדיגיטלית שלהם – 4 ממוקדות לקוח, אחת ממוקדת עובדים, אחת ממוקדת שותפים עסקיים ושתיים בתחום הטכנולוגיות.



תרשים 6 – תכניות הפעולה בטנספורמציה הדיגיטלית של AccorHotels

נסקור בקצרה את הפעילויות העיקריות שהרשת ביצעה במהלך השנים לאורך המסע הדיגיטלי שלה:

- פיתוח מחדש של האתר שלה AccorHotels.com מתוך מטרה שיהפוך לפלטפורמה אחידה לכל השלבים במסע הלקוח והזמנת מקום למסעדות שלה, כאשר פרופיל הלקוח עובר באופן אוטומטי בין כל השלבים. האתר מאפשר להציג ולהתאים את התכנים ל 32 מדינות ושפות שונות.
- בניה מחדש של כל מאגר התמונות של המלונות והחדרים ומאגר של סרטי ווידאו.
- פיתוח מנוע הזמנות חדש, Tars, המהווה כיום אבן בניין מרכזית בסביבה הדיגיטלית של הרשת. כיום באמצעות מנוע זה הרשת עושה עסקים בהיקף של כ 5.5 מיליארד דולר, 24 מיליון מבקרים באתר בכל חודש, הוא תומך ב 16 שפות ומאפשר תשלום ב 32 סוגי מטבע שונים, הזמנה חדשה נפתחת כל 1.2 שניות, מבצעים כ 5 מיליון עדכוני מחיר ליום.
- פיתוח תכונות ייחודיות עבור מכשירי המובייל ובין היתר אפשרות להזמין חדר בשני קליקים.
- פיתוח של ארנק ווירטואלי שבאמצעותו הלקוח יכול לשלם, להזמין חדרים, מקום במסעדה והכל בקלות ונוחיות. בקליק אחד הוא יכול לבצע check-in ולהנות ממועדון הלקוחות Le Club AccorHotel. מועדון זה צבר כ 17 מיליון חברים בשש שנות פעילותו.

- פיתוח יישום עבור הזמנת כנסים מקצועיים – היישום מאפשר לחברות להזמין חדרים וחדרי הרצאות ושיבות עבור כנסים מקצועיים.
- פיתוח יישום Virtual Concierge עבור האורחים שדרכה הם יכולים לקבל המלצות לאתרים, מסעדות, הנחיות לתחבורה וכד'.
- פיתוח יישום Accor Press המאפשר ללקוחות לקבל למכשירי המובייל שלהם חדשות מעיתונים במספר שפות.
- פיתוח ערוץ טלוויזיה דיגיטלי AccorLive עם חדשות אזוריות, מבצעים וכד' עם מעל 2 מיליון צפיות לחודש.
- שיתוף פעולה עם TripAdvisor כך שניתן יהיה לפרסם בקלות את חוות הדעת של הלקוחות, לראות את כל חוות הדעת של אורחי הרשת וכד'.
- פיתוח יישום עבור העובדים המאפשר לכל עובד לקבל ולטפל באופן ייחודי ואישי בכל לקוח תוך הכרת הצרכים הייחודיים שלו.
- פיתוח פורטל מיוחד עבור השותפים העסקיים שלהם, כולל תהליך קל ונוח להתחשבות ביניהם והצעות מחיר דינמיות ומבצעים מיוחדים.
- יישומים אנליטיים מתקדמים ע"י שימוש בפלטפורמת Big Data לניתוח הנתונים, ניתוח מגמות ויישום dashboard לכל מלון ולכל סוג שירות.
- התקנת נקודות Wi-Fi בכל המלונות שלהם המנהלות כיום כמיליון חיבורים ליום.
- הקמת 1,800 פינות web, פינות המורכבות מחשבי mac או dell ומאפשרות לאורחים לשבת ולגלוש באינטרנט.
- התקנת קונסולת משחקים Xbox של מיקרוסופט ב 310 מלונות והחלו בניסוי מערכות Kinect ב 120 מלונות.
- שיתוף פעולה עם חממת חברות ההזנק בפאריס Innovation Factory המחברת ביחד יזמים, מקצוענים וסטודנטים להעלאת רעיונות חדשים, לפיתוח יישומים ומאפשרים האצה של תהליכי הפיתוח.
- רכישת Wipolo אתר מובייל ו web לתכנון מסלולי טיול (trip itineraries). ביחד עם פעלו על מנת לאפשר אינטגרציה נוחה עם Facebook ו Twitter על מנת לאפשר לאורחים לשתף בקלות את חוויותיהם והערותיהם ואף לקבל תגובות מהירות.

וזו רק רשימה חלקית!! כפי שניתן לראות זו פעילות ענפה מרובת משאבים המכוונת ע"י צוות ניהול בכיר בראייה כוללת, צוות המכוון את מסע הטרנספורמציה הדיגיטלית לכל אורכו. זה איננו פרויקט אלא תכנית כוללת ומשמעותית המורכבת ממספר רב של פרויקטים ומכוונת להשגת יעדים ברורים. המטרות שהחברה הגדירה היו נוכחות בכל ערוץ דיגיטלי אפשרי, קידום תפיסת "מובייל תחילה", הצעת פתרונות למידע בזמן אמיתי ורלוונטי לאורחיהם ופעילות להגברת שיתופי הפעולה עם החברות הדיגיטליות המובילות בתחום רשתות חברתיות ותיירות. המטרה כפי שהוגדרה ע"י החברה הייתה "To Expand the Travel Value Chain to Lead the Industry".

וזו רק דוגמא אחת. קיימים case studies רבים של חברות שהבינו את ההזדמנות שבשינוי והחלו במסע של טרנספורמציה דיגיטלית מזמן וכיום מהוות מודלים לחיקוי – רשת האופנה הבריטית Burberry שיצאה ממשבר והפכה למובילת אופנה העושה שימוש נרחב בטכנולוגיות דיגיטליות, רשת בתי הקפה האמריקאית Starbucks שהשתמשה בטכנולוגיות הדיגיטליות לשיפור חוויית לקוחותיה, חברת המכרות הצ'יליאנית Codelco שהשתמשה בטכנולוגיות דיגיטליות לשיפור תפוקת המכרות והקטנת הסיכונים לכורים ועוד.

מה צופן לנו העתיד - הענפים הצפויים לערעור דיגיטלי בשנים הבאות

ענפים רבים וביניהם הענף הפיננסי, ענף המוניות, ענף האירוח והמלונאות, ענף הדפוס וההוצאה לאור, ענף המוסיקה ועוד חווים את עצמת השינוי בעקבות הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות. זו כבר איננה תופעה שולית המתרחשת במספר מצומצם של ענפים, אלא תופעה נרחבת שרק הולכת ומתפשטת. טכנולוגיות דיגיטליות שהיו בשלבים ניסיוניים כאלה או אחרים רק לפני מספר שנים, מחוללות כיום מערבולת דיגיטלית גדולה ועצומה בענפים רבים. טכנולוגיות חדשות כגון 3D Printing, Deep Learning, Augmented Reality, Bitcoin, Autonomous Cars מתחילות לחדור לשימושים מסחריים ומאיימות בערעור ענפים כלכליים נוספים.



תרשים 7 – טכנולוגיות ופלטפורמות חדשניות

חברת הייעוץ האסטרטגי Strategy & PWC, המהווה חלק מזרוע הייעוץ של חברת PWC, מפרסמת מגזין אינטרנטי בשם Strategy + Business, ובו היא כתבה שכל חברה עסקית תחווה תהליך כזה או אחר של ערעור במהלך שנת 2015 והלאה. הדינמיקה העסקית נמצאת במסלול מתמיד של שינוי - צורת ניהול הקשרים על הלקוחות משתנה, ההאצה המתמדת בשינויים הטכנולוגיים גורם לגידול בביקוש למוצרים ושירותים חדשים וחדשניים, לחצים הולכים וגוברים על ארגונים לשמר את הרווחיות שלהם. הם מדגישים שמצד אחד שינויים אלה מהווים סיכון אולם בו זמנית הם מהווים גם הזדמנות, הזדמנות לארגונים היודעים לנצל ולמנף שינויים אלה. באחד המחקרים האחרונים של Strategy & PWC שנקרא "7 Surprising Disruptions" מוצגים מספר ענפים עסקיים שסביר להניח שתהליך הערעור שלהם רק ילך ויתחזק:

- תעשיית הרכב – שינויים עמוקים ומשמעותיים מעצבים מחדש את תעשיית הרכב.** הנאמנות למוטג הולכת ונעלמת, הצורך בשיפור מתמיד בצריכת הדלק ובמרכיבי בטיחות והופעת סטנדרטים חדשים למניעת זיהום מחייבים שימוש בחומרים חדשים, הדרישה בעיצובים שונים ובתהליכי ייצור חדשים. הסנסורים והטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרים יישום של חדשנות בלתי פוסקת ברכב. אנו עדים להופעת המכונית המקושרת (Connected Car) המחוברת באופן אלחוטי לאינטרנט ומסוגלת לשדר נתונים ממערך הסנסורים ברכב וכמובן גם לקבל מידע ממערכות חיצוניות לרכב. יצרני הרכב חייבים לשתף פעולה עם ספקים ומומחים מחוץ לתעשיית הרכב המסורתית, כולל כניסת יצרני הרכב לקרנות הון סיכון והשקעות בחברות הזנק כדי להיות קרובים לזירת החדשנות ואף להשפיע עליה. עליהם לתת להגדיל את תקציבי המו"פ שלהם כדי להתמקד בחדשנות הנותנת מענה לדרישות הבטיחות ואיכות הסביבה ההולכות וגדלות.
- ענף הלוגיסטיקה והשינוע – ענף זה עומד בפני איום עסקי חדש, המדפסות התלת מימדיות.** ככל שניתן "להדפיס" יותר ויותר חלקים ומוצרים באמצעות טכנולוגיה דיגיטלית זו, הביקוש לשירותי לוגיסטיקה ושינוע בים, יבשה ואוויר יקטן מאחר ויש פחות צורך בשינוע חלקים ממפעל למפעל לצורך תהליכי הרכבה. לפי מחקרים שונים 41% מהיקף התובלה האווירית, 37% מהתובלה הימית ו- 25% מהתובלה היבשתית במשאיות, נמצאים בסיכון בעקבות הופעת טכנולוגיית ה-3D Printing.
- ענף התשלומים – הענף הענק של ביצוע תשלומים בגין עסקאות הולך ומשתנה לנגד עינינו עם הופעת הארנקים האלקטרוניים המהווים חלק ממכשיר הטלפון החכם והמעבר לכסף אלקטרוני (e-money).** אנו רואים מגמה הולכת ומתחזקת של אימוץ התשלומים האלקטרוניים ובחלק מהמדינות (קניה למשל) זו שיטת התשלום המועדפת אף לעסקאות קטנות (M-Pessa). ככל שהערוצים הדיגיטליים יהיו מאובטחים יותר, הלקוחות יתנו אמון רב יותר בשיטות דיגיטליות אלה. ניתן גם לצפות שתהליכי מתן ציוני האשראי (Credit Scoring), המהווים שיטה מיושנת יחסית לבדיקת איכות הלקוח מבקש האשראי, יוחלפו בשיטות מתקדמות וחדשניות יותר הלקוחות בחשבון פרמטרים רבים יותר של הלקוחות מבקשי האשראי.

- **שירותי בריאות** – לחצים כלכליים, עלייה מתמדת בעלויות הטיפול הרפואי והיכולת המשופרת של לקוחות לבחון חלופות בתהליכי קבלת ההחלטות על שירותים רפואיים, יביאו לענף בריאות שונה מזה שאנו מכירים כיום. הענף הזה יהפוך לתחרותי יותר, שקוף יותר והעברת יותר ויותר סיכון לנותני השירות השונים. ספקי שירותי הבריאות יצטרכו לפתח אסטרטגיה ברורה כיצד להתמודד עם אתגרים אלה ולבסס את ההחלטות שלהם על אנליטיקה עמוקה יותר של הלקוחות שלהם. טכנולוגיות הדפסה בתלת מימד מביאים איתם לשיפורים ואפשרויות שלא ניתן היה לדמיין אותם עד לאחרונה כגון הדפסת איברים וחלקי גוף, הדפסת תותבות ועוד.
- **תעשייה** – ענף התעשייה עדיין מאמין שהוא יותר חסין לתופעות הערעור הדיגיטלי ושהטרנספורמציה הדיגיטלית נוגעת בעיקר לארגונים הנותנים המייצרים מוצרים ונותנים שירותים ישירות ללקוחות (B2C). בטווח הארוך חשיבה זו יכולה להתגלות כטעות חמורה. חלק מהמתחרים הבינו את המשמעות של הטרנספורמציה הדיגיטלית ומשתמשים בה כדי לשפר ולשכלל את שרשרת האספקה, לשכלל את תהליכי עיצוב המוצרים, לשפר את תהליכי הייצור והניטור של הציוד ועוד. חלק מהיצרנים הגדולים (Siemens, Philips, General Electric ועוד) משקיעים רבות בטכנולוגיות של IoT ואנליטיקה ויוצרים לעצמם יתרון תחרותי ברור.
- **קמעונאות** – בניגוד למחשבות שהיו על כך שהמסחר האלקטרוני מהווה מכת מוות לחנויות, מתברר יותר ויותר שקמעונאים רבים הבינו את החשיבות של השילוב בין הערוצים הפיסיים (חנויות) לבין הערוצים הדיגיטליים ומפתחים חווית לקוח משולבת וחוצה ערוצים (Omni Channel). הלקוחות דורשים רב ערוציות זו, רוצים לקבל מידע רב יותר ועדכני על המוצרים ומבקשים שקיפות רבה יותר בנושא המחירים והמלאים.
- **ענף התקשורת (טלקום)** - חברות הטלקום עושות מאמץ מתמיד להימנע מלהפוך לספקי תשתית תקשורת בלבד ומנסות לחדור לעוד ועוד תחומים. הן רואות כיצד ספקים אחרים מספקים תכנים של ווידאו, מוסיקה, בידור, יישומי מוביל, ארנקים אלקטרוניים ועוד על גבי התשתיות שהן מפעילות ומרגישות שמעמדן התחרותי והתדמית של ספקים איכותיים ומתקדמים הולך ונשחק. חברות אלו תעשנה מאמץ הולך וגדל למצב את עצמן גם כספקי תוכן איכותיים היודעים לנצל את הזרם העצום של נתונים הזורם דרך הרשתות שלהן וינסו לפתח יישומים, מערכות בילינג, מערכות למתן שירות טכני ועוד כדי להגן על מיצובן התחרותי.

ולסיכום, אדישות או ישיבה על הגדר אינן אופציה !

חברות שאינן מבינות את עצמת המערבולת הדיגיטלית ואינן חושבות כיצד עליהן להתאים את עצמן ולרתום טכנולוגיות דיגיטליות כגון רשתות חברתיות, מחשוב נייד, מחשוב ענן, אנליטיקה ו Big Data, אינטרנט של הכל (Internet of Everything), לוקחות סיכון ועלולות למצוא את עצמן מאבדות לקוחות ומפסידות בזירה העסקית. חברות אלה עלולות לראות כיצד חברות הזנק העושות שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות נכנסות לשוק שלהן, משנות את התהליכים העסקיים המקובלים בענף, כלומר "מזיזים את הגבינה" של כל הענף והחברות שלא נערכו לכך יישארו מאחור. לעומתן, ישנן חברות המבינות את התופעה ורותמות בהצלחה את הטכנולוגיות הדיגיטליות לשיפור הערך שהן מציעות ללקוחות, לשיפור הביצועים העסקיים, מבצעות את השינויים וההתאמות הארגוניות הנדרשות ושוקלות ומיישמות מודלים עסקיים חדשים. ה case study שהצגנו על רשת AccorHotels מדגים כיצד ניתן לעשות זאת.

הנהלות של כל החברות, באשר הן, חייבות להבין שזירת התחרות והקרבת העסקי עברו לזירה הדיגיטלית והיכולת שלהן לרתום את הטכנולוגיות הדיגיטליות ואת הנתונים שטכנולוגיות אלה מייצרות, הפכו לשאלות עסקיות קיומיות וקריטיות. הדרך הנכונה להתייחס לטכנולוגיות הדיגיטליות היא כאל תשתית אסטרטגית מאפשרת (strategic enabling infrastructure) וכאל השקעה ולא כאל הוצאה. הנהלות שמבינות זאת, משתמשות בטכנולוגיות הדיגיטליות כדי להמציא את עצמן מחדש (re imagine) וכדי לרכב על הגל הדיגיטלי החדש לעבר הצלחה עסקית ויצירת יתרון תחרותי. הנהלות שאינן מבינות את הגל הטכנולוגי או שחושבות בטעות שעליהן זה לא ישפיע והן יכולות לשבת על הגדר ולהישאר אדישות, עלולות למצוא את החברה שלהן טובעת במצולות הזירה העסקית.

אחת התובנות החשובות של העידן הדיגיטלי היא שההפרדה בין טכנולוגיה לבין עסקים אינה נכונה ונעלמת במהירות רבה. ההצלחה העסקית בטווח הארוך תלויה יותר ויותר ביכולת החברה למנף את הטכנולוגיות הדיגיטליות. הימים

בהם הטכנולוגיות הדיגיטליות שימשו בעיקר לטובת מסחר אלקטרוני, תהליכים עסקיים פנימיים, שיווק ומתן מידע ללקוחות, חלפו מזמן. חברות חייבות להבין כי כיום הטכנולוגיות הדיגיטליות משנות את הליבה העסקית שלהן - את המוצרים והשירותים שהן מספקות, את הצורה בה הן עושות עסקים, את המודלים העסקיים, את הקשר בין החברה לבין כל בעלי העניין שלה ובעצם מגיעות ומשנות את הליבה העסקית של החברה. מקובל לכנות תופעה זו בשם Digital to the Core – כלומר מעבר משימוש כזה או אחר בטכנולוגיות דיגיטליות לשימוש בהן כדי להפוך לחברות דיגיטליות המשלבות ועושות בהן שימוש נרחב ועמוק.

חברות שעדיין מתייחסות לאסטרטגיה עסקית ולאסטרטגיה דיגיטלית כאל שתי אסטרטגיות נפרדות, טועות ואינן מבינות את עומק השינוי המתרחש – כל חברה הופכת לחברה דיגיטלית, כלומר every business is a digital business, והאסטרטגיה העסקית והאסטרטגיה הדיגיטלית מתמזגות ומהוות את האסטרטגיה העסקית של החברה. במובן הזה, ניתן להתייחס אל תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית כאל תהליך רב שנתי שבו שתי אסטרטגיות אלו מתמזגות והופכות לאסטרטגיה של החברה. תהליך זה לוקח זמן וניתן לומר שאינו מסתיים אף פעם ולכן נכון לקרוא לו המסע הדיגיטלי. זהו מסע של הפיכת החברה לחברה דיגיטלית העושה שימוש בטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מימדי פעילותה עד להפיכתן לחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה שלה ומצורת עשיית העסקים.

כדי להצליח במסע הזה, על החברה להפוך לחברה גמישה וזריזה (Agile) המסוגלת לאתר, להבין, ללמוד ולאמץ במהירות טכנולוגיות דיגיטליות חדשות, מיד עם כניסתן לשוק וחדירתן לסביבה העסקית, עוד לפני שהמתחרים או חברות חדשות יערערו את המעמד התחרותי שלה. זהו מסע של שינוי מתמשך (continued transformation) – טכנולוגיות חדשות מופיעות כל הזמן ואולי אף בקצב מואץ, חברות חדשות עושות בהן שימוש חדשני ומתפתחות מודלים עסקיים חדשניים ולכן על החברה להמשיך ולהשתנות כל הזמן.

רק חברות גמישות המבינות את עצמת השינוי, מתחילות מוקדם ככל הניתן את המסע הדיגיטלי ומתאימות את עצמן לסביבה הדיגיטלית החדשה, הן החברות שתהיינה מסוגלות לשרוד ואף לייצר לעצמן יתרון תחרותי. כפי שכבר ציינתי, תופעת הדרוויניזם הדיגיטלי ממשיכה להתרחש במלוא העוצמה וכל חברה חייבת להבין שההישרדות וההצלחה שמורה לחברות היודעות להתאים את עצמן לשינויים. זה אפשרי, אף כי זהו מסע מאתגר וארוך. חברות שיחלו את המסע מוקדם יותר, מגדילות את הסיכויים שלהן לא רק לשרוד אלא אף להפוך לחברות מובילות בתחומן ולהיכנס לעסקים חדשים בגלל האפשרויות הבלתי נדלות שהטכנולוגיות הדיגיטליות מעמידות לרשותן.

בהצלחה !