

המהלך האסטרטגי ה-18: Disruptive Innovation, חברות ששינו את כללי המשחק ד"ר ליאור שוחט



המהלך האסטרטגי ה-18 שהתקיים במרץ עסק באסטרטגיית החדשנות המשבשת ולאופן שבו חברות מובילות בארץ ובעולם שינו את כללי המשחק. במהלכו שיתפו אלחנן (אלן) יגלום יו"ר Stratasys, אבישי אברהמי יו"ר ומנכ"ל WIX באופן שבו הם בנו ומימשו את האסטרטגיה להצלחה. במפגש הציג גם אדי שלו שותף-מנהל בקרן הון-הסיכון Genesis Partners את הפרמטרים לבחינת חברות להשקעה ואת אופן פעולת קרנות הון סיכון עם חברות סטראט אפ.

ושלישית, חדשנות בין שהיא תומכת ובין שהיא משבשת היא חלק מאסטרטגיה וככזו חלק מדרך חיים וניהול. לבסוף, פתח **יאיר סרוסי** יו"ר בנק הפועלים ויו"ר המכון והזכיר לנוכחים כי מטרת המהלך היא ללוות ולהכיר חברות ישראליות הפועלות במרחב הבינלאומי. העולם כיום מחפש צמיחה וחברות צמיחה. המפגש בין שוק ההון האמריקאי והחברות בארץ הניב עד כה מספר עסקאות מוצלחות. שוקי ההון והכלכלה האמריקאית מובילים והתאוששו יחסית בעוד שהצמיחה במדינות המתפתחות נחלשת. לכן הסינים למשל מחפשים לרכוש חברות בארץ. הטכנולוגיה ומודלים עסקיים חדשנים מותירים שחקנים ותיקים מאחור ופעורי פה. סרוסי המשיך וציין כי שתי החברות האורחות הן מהחמות ביותר בארץ וגם בנאסד"ק. שווי שוק של 5.3 Stratasys Ltd. מיליארד ו-WIX כ-900 מיליון, ושתיהן יוצרות מהפכות כל אחת בתחומה.

ב-26 במרץ, נפגשו אלחנן (אלן) יגלום יו"ר Stratasys, אבישי אברהמי יו"ר ומנכ"ל WIX ואדי שלו שותף-מנהל בקרן הון-הסיכון Genesis Partners, במסגרת כנס המהלך האסטרטגי ה-18 שהתקיים בחסות **מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי**, ברקאנטי - הפקולטה לניהול של אונ' ת"א. הכנס הפעם הוקדש לחדשנות משבשת של חברות ישראליות ששינו את כללי המשחק בארץ ובעולם.

את המפגש פתח **אודי אהרוני**, מנכ"ל המכון ומנכ"ל להב אשר הדגיש כי חדשנות משבשת אינה רק שינוי כללי המשחק אלא גם שינוי כללי התעשייה של החברות החדשניות, והכריז כי המהלך הנוכחי משלב לראשונה בין זווית חברות הטכנולוגיה לבין זווית המשקיעים.

אחריו, פתח **חיים הורוביץ** חבר מועצת המנהלים של טבע ומנכ"ל CHealth והעיר כי: ראשית, ניתוח הנוף התחרותי ובניית קונספט של עבודה חדשנית הוא חלק מניהול אסטרטגי; שנית, חדשנות משבשת קלאסית יכולה לבוא מתחומים אחרים כגון מדעי החיים ולאו מדעי הרוח;

עבור חברות מבוססות מו"פ יש כאן הזדמנות לבחון רעיונות חדשים בכמות ובקצב אחר. הטכנולוגיה והמוצרים שלהם מאפשרים לקצר משמעותית את הזמן מהרעיון ועד הייצור וזה מה שמשנה לחלוטין את המשחק... כך למשל, אדידס ואפל מתכננות מוצרים באמצעות ההדפסה שלהם.

חדשנות משבשת היא מוצר או שירות שיכול להתפתח בפריפריה אבל בהדרגה מתפתח וצומח עד שלבסוף הוא מדיח ומחליף את המוצר או השירות הקיים לחלוטין. חברות מובילות יכולות להתמודד עם שיפורים עוקבים אך לא עם השיבוש המהותי הנגרם בשל שינוי קיצוני.

החברה מעסיקה כ-1,800 עובדים ומנוהלת מישראל וארה"ב במשותף. עד היום נמכרו למעלה מ-75,000 מדפסות מכל הגדלים (תעשייתיות וקטנות). לחברה פוזיציה קניינית מרשימה עם פורטפוליו של 550 פטנטים בתחום, שמקורם בחברת סאייטקס שהחלה כבר בשנות ה-80 לעסוק בפיתוחים ראשונים של הדפסת תלת-מימד. באמצע שנות ה-90 עידנית וסאייטקס-ויז'ן (שתי חברות-בנות) עסקו בהדפסה דיגיטלית בפורמט רחב, ובשנת 2000 השקיעה סאייטקס במישרין ב-Objet. לאחר התפרקותה נרכשו פטנטים רבים בתחום הדפוס מה ששיפר מאד את המיצוב התחרותי של אובג'ט ביחס לסטראטאסיס שהייתה, עד למיזוג, המתחרה המשמעותית היחידה שלה.

הספרות¹ מבחינה בין תהליך שינוי ארגוני שמשפיע על ארגון יחיד, לבין תהליך חדשנות ארגונית שמשפיע על תעשייה שלמה, שוק מסוים או הסביבה הכללית. לפי Clayton Christensen² רצף החדשנות מונה כ-6-7 שלבים שהראשון שבהם הוא "תקוע בפוזיציה" (כלומר אפס חדשנות), ומעליו שלבים של "יצירתיות", "חדשנות מסחרית" עד לקצה העליון של "חדשנות משבשת" (כלומר שיא החדשנות). חדשנות משבשת היא מוצר או שירות שיכול להתפתח בפריפריה אבל בהדרגה מתפתח וצומח עד שלבסוף הוא מדיח ומחליף את המוצר או השירות הקיים לחלוטין. חברות מובילות יכולות להתמודד עם שיפורים עוקבים אך לא עם השיבוש המהותי הנגרם בשל שינוי קיצוני. זאת ועוד, כפי ששינוי ארגוני יכול להיות תוספתי (Incremental) המשפיע על חלק מהארגון מול קיצוני \ מהפכני (Radical) המשפיע על כלל הארגון, גם חדשנות יכולה להיות משבשת (Disruptive), כפי שהגה אותה לראשונה Clayton Christensen או מטיפוס מפץ-גדול (Big-Bang) כפי שהציגו לאחרונה חוקרים³ של Accenture. חדשנות המפץ-הגדול אינטנסיבית ומהירה לעין שיעור מקצב החדשנות המשבשת המקורית ולכן היא אולי הקצה העליון החדש של רצף החדשנות שלעיל.

אלחן יגלום, מנהל ויו"ר מועצת המנהלים של Stratasys

מובילה עולמית בהדפסת תלת-מימד שנוצרה כתוצאה של מיזוג של חברת Object הישראלית וחברת Stratasys האמריקנית ב-2012, לאחר ניסיון מוקדם למיזוג ב-2003. הטכנולוגיה היא שמבדלת את המוצר מאחרים, והמדפסות שלהם מצטיינות בבניית אובייקטים שונים ומשונים בזול ומהר.

עם מחסניות להזנה של מספר חומרים במקביל כמו-גם צבע. כיום אין למתחרים מוצר שאפילו מתקרב ליכולת זו.

5. הלימה תרבותית היא הסוד למיזוג מוצלח! לדברי יגלום מיזוג "בין שווים" הוא בד"כ בעל סיכויי הצלחה של 20%-30%. במקרה שלהם ההצלחה הושגה תודות לתכנון קפדני, מיקוד ניהולי, ניטור צמוד והדרכה בין-תרבותית מעמיקה.

בסיום המצגת התייחס יגלום לעתיד של הטכנולוגיה באמצעות הקרנתן של מספר דוגמאות מרשימות: הנשיא אובמה מדבר על הדפסת תלת-מימד כעל עתיד התעשייה במהלך נאום "מצב האיחוד" השנתי שלו; שמלה שעוצבה והודפסה במדפסת תלת-מימד ואשר הוצגה במהלך שבוע האופנה במרכז פומפידו בפאריס (ינואר, 2013); וכן מנכ"ל ויו"ר GE ג'ף אימלט המדבר על החיסכון העצום בדלק ומכאן כסף, שצפוי לחברות תעופה שיעשו שימוש בחלקי מנועים מודפסים.

אבישי אברהמי, יו"ר ומנכ"ל WIX

וויקס היא חברה אינטרנטית שהמציאה תוכנה / יישום לייצור של אתר אינטרנט בדיוק כפי שישנן תוכנות ייעודיות לייצור של מסמכים, מצגות או בלוגים. האתר הוא דינאמי והגרפיקה קלה לייצור, כך שניתן לבנות אתר ייחודי בדקות. החברה נוסדה ב-2006 ויש בה כיום למעלה מ-600 עובדים בארבעה מיקומים (ישראל, ארה"ב ואוקראינה). לחברה יש כבר יותר מ-42 מיליון משתמשים; קצב הגידול הוא מיליון לחודש ועוד 8 מיליון הורדות של האפליקציה למכשירי מובייל. כיום זוהי הפלטפורמה הגדולה בעולם שבאמצעותה הוקמו כבר כמיליון וחצי אתרים.

טראטאסיס מפתחת כיום מדפסות בשלוש פלטפורמות עיקריות, שכל אחת מתמקדת בשלב שונה במחזור הפיתוח: (1) רעיון, (2) אב-טיפוס \ פרוטוטיפ, (3) ייצור, ויש לה בסיס לקוחות גלובלי גדול במנעד עצום של שווקים ותעשיות: תעשייה, צבא, רכב, חלל, ארכיטקטורה, רפואה, תכשיטים, חינוך, אופנה ועוד.

לאחר הצגת החברה עבר יגלום למנות את מה שבעיניו הם לקחים מרכזיים של הצלחתם:

1. לך בעקבות העקרונות... האמן בחזון... הנהג! הייתה נבחרת שעשתה זאת ולא רק הוא (יגלום עצמו הצטרף לאובג'ט רק ב-2001). בחברת הזנק הכל יכול להשתבש. המדפסת הראשונה הייתה לא-יציבה והם התקשו לגייס הון. עד 2004 הייתה להם "הערת עסק חי" ורבים מהדירקטורים עזבו. המייסדים ויגלום האמינו והמשיכו לדחוף. בסופו של דבר זנחו את המודל העסקי הישן ובנו את החברה מחדש.

2. בזמנים קשים (כמו 2001 ו-2008) השקע בהכנה לזמנים טובים יותר! המנהלים השקיעו בתשתיות מו"פ וגם בארגון-מחדש, ולא נכנסו לפאניקה. מה שהחזיק את החברה הייתה אז מכירת מחסניות פולימרים יקרות במשקל קילו, כשירות לבעלי מדפסות.

3. בחר בקפידה את ההנהלה הבכירה כך שתהלוך את השלב ההתפתחותי של החברה! זו הסיבה המרכזית לדעתו של יגלום שחברות הזנק רבות לא מגיעות לכלל מימוש: למייסדים הטכנולוגיים תכופות חסרה היכולת הניהולית להפוך את החברה לתפעולית ורווחית. יש צורך להתאים את הנבחרת לגודל העסק והחברה גדלה ב-25% מידי שנה....

4. טול סיכונים מחושבים... התבונן אל העתיד! הכל עומד על תעדוף פרויקטי מו"פ וניצול נכון של משאבים נדירים. מוצר הדגל של החברה - Objet multi-material Connex 3D Printer - פותח בזמני מחסור במשאבים

אברהמי מציין ארבע סיבות שגרמו לו ולחבריו לבנות את הפתרון למשתמשים: הם שנוא לעשות אתרים ב-html, רצו לייצר משהו מדהים לעצמם, חשו שיש מקום לקטגוריה חדשה ובנוסף גם התזמון היה טוב ולא היה פתרון אחר בשוק. בסיכומו של דבר, יש להם כמה מוצרים ולמרות שבמקור נבנו למשתמשים מתוחכמים, הם פושטו אח"כ.

האסטרטגיה של חברות אינטרנט מתחלקת בין עולם מקוון לעולם לא-מקוון ואת השיקולים השונים שהופעלו על-ידם ניתן לתאר בטבלה הבאה:

תחום \ סוג חברה	עולם לא-מקוון (Offline)	עולם מקוון (Online)
1. ייצור	ניתן לחזות, למדוד ולשפר עלויות ייצור	ישנה הרבה עבודת ניחוש
1. שיווק	ישנה הרבה עבודת ניחוש עלויות שיווק	ניתן לחזות, למדוד ולשפר עלויות שיווק
1. הפצה	מציאת ערוצים, שטח מדף....	הפצה היא פונקציה של כסף, וניתן להגבירה מיידית
1. מרווחים	מרווחים קובעים את התמחור	במרווחים של 80% ויותר, תמחור הופך לפונקציה של שיווק
1. מכירות	מחזורי המכירות ארוכים	מחזורי המכירות יכולים להתבצע בתוך דקות

אברהמי מספר שמייסדי החברה התלבטו הרבה בשאלה איך מנהלים חברה שמתנהגת הפוך מהידע הניהולי המקובל? כך למשל, אחת ההתלבטויות נגעה לאופן שבו יש לארוז את הטכנולוגיה שלהם; בעולם המקוון היו להם הרבה אפשרויות ולכן בחרו לשחרר 6 גרסאות לכל השימושים השונים שחשבו שיהיו לתוכנה, בראשית 2008. תוך שבועיים ראו שרק שניים מתוך 6 השימושים האפשריים אכן מעניינים לקוחות: בניית אתרים וכן בניית דפים ל-MySpace. בסופו של דבר התקבלה החלטה אסטרטגית להתמקד באתרים בלבד, גם מכיוון ש-WIX לא רצו להיות תלויים בפיתוח בצד ג' וגם בגלל שהם הבינו שמשתמשים יהיו מוכנים לשלם להם עבור פונקציונאליות משופרת במוצר הקיים.

ההכרה הזו הובילה לניסוחם של שני ערכי ליבה שמבטאים את העובדה שהחברה אינה סתם פועלת לפי תחושה:

- בודקים הכל
- מודדים הכל

בספטמבר 2008 קיבלו את הלקוח "המשלם" הראשון 9.90 דולר לחודש.

אדי שלו, שותף מנהל בקרן Genesis Partners

ג'נסיס פרטנרס היא קרן עצמאית מונעת חדשנות שמשקיעה רק בחברות "שלב מוקדם". זו לא חברה רגילה ואין בה היררכיה טיפוסית. יש 5 שותפים כלליים שמנהלים את הקרן ואין להם בכלל צוות. הקרן הוקמה ב-1996 ומנהלת למעלה מ-600 מיליון דולר בארבע קרנות (ג'נסיס 1-4). לקרן היו כבר 34 אקזיטים מוצלחים: 24 רכישות ו-10 IPOs. בין החברות הרוכשות ניתן למצוא את אפל, מיקרוסופט, IBM ואפילו אינטל. לקרן גישת השקעה ייחודית, מותג חזק מאד וכן משמעת ומיקוד. פורטפוליו ההשקעות של הקרן מגוון עד מאד ושיעור האחזקה הממוצע שלה בחברה המושקעת הוא 24%.

אסטרטגיית ההשקעות של הקרן בחברות "הבטחה גדולה" מבוססת על שקלול של היבטים שונים של חברת-היעד:

1. ניהול יוצא מן הכלל
2. השקעה בשלב מוקדם
3. פוטנציאל השפעה על שווקים גדולים
4. טכנולוגיה משמעותית ומוצר מצוין
5. חדשנות אמיתית
6. שינוי פרדיגמה: חברות שמשנות את חוקי המשחק

שלו פתח את דבריו בהערה שכמעט לכל החברות שבהן משקיעים יש "הערת עסק חי"...

לאחר מכן, החל בהסבר יסודי על טיבו של המגזר המממן. לדבריו, עולם Private Equity סובב סביב למניות לא ציבוריות שאינן נסחרות בבורסה (לא סחירות). בתוך העולם הזה פועלות קרנות הון-סיכון (VC; Venture Capital) בתרגום חופשי: כסף "הרפתקני"... כ-40% מהחברות שהם משקיעים בהן נסגרות ומסבים הפסדים למשקיעים.

בנוסף, החברה מוצאת עצמה במצב שבו העולם מתרסק והבינו שלא יוכלו לגייס יותר כסף, המשקיעים סברו שכל חברה צריכה להצטמצם בחצי במצב החדש, 12 לקוחות מצטרפים מידי יום ובקופה מזומנים ל-8 חודשים... עד אפריל 2009 היה עליהם להגיע לממוצע 80 מצטרפים חדשים ליום. בפועל, הצליחו להגיע ל-86 מצטרפים חדשים ליום מה שהפך אז את החברה לעצמאית מבחינת תזרים המזומנים שלה.

כך נוצר ערך ליבה שלישי: צמיחה – אם זה מתקבל על הדעת יש לנוע בתוקפנות לעבר מימוש.

באפריל 2010 ויקס היא בונת האתרים המתפתחת בקצב המהיר ביותר בעולם. ואז מגיעה ההודעה של סטיב ג'ובס על כך שאפל נוטשת את פורמט פלאש. ההודעה הייתה מאד דרמטית עבורם שכן הם היו מושקעים בזה לחלוטין. ההמלצה של ג'ובס היא HTML5, ברם אולם, השפה הייתה מותקנת אז רק ברבע מהדפדפנים בעולם וגם הייתה מאד איטית. ההתלבטות היא אסטרטגית והחלטה יכולה להתברר כהצלחה גדולה או טעות גורלית. למרות שהדירקטוריון אישר להם להמשיך בפלאש, מחליטים אברהמי וחבריו לעבור לחלוטין לשפת הפיתוח החדשה וב-2012 משחרים מוצר עדכני וקצב הגידול שלהם שוב שועט קדימה.

לשחרור המוצר החדש קדמה עבודה הכנה רבה אשר התקדמה בקצב ההתפתחות של שפת ה-HTML5 וההטמעה נעשתה ע"י סדרת צעדים שחיזקו את הקשר שבין החברה ומוצריה לתקן החדש: רשתות חברתיות, תחרויות, קמפיינים שיווקיים בדוא"ל, כיסוי במדיה, מסיבות השקה ועוד. ערך הליבה הרביעי: הוא לבנות את המוצר הטוב בעולם או שלא לבנות כלל.

זו הסיבה שבגינה חייבים השותפים להיות אנשים מנוסים די הצורך בכדי לספק את הליווי הנדרש לחברה המושקעת. לשותפי ג'נסיס ניסיון טוב באקזיטים מוצלחים. חייבים מסה קריטית גדולה יותר לפני היציאה לאקזיט ולכן נדרש ללוות את החברה יותר זמן.

היכולת לעשות השקעות נבונות, כלומר כאלה המתבררות כ"נכונות" היא לדעתו תוצאה ישירה של היכולת ללמוד מניסיון.

שלו מציין כי בכמעט כל הפעמים ש"נפלו", הסיבה הייתה אנשים ולכן יש להם כבר מקצוען משאבי-אנוש משלהם שבוחן את ההיבט הזה עבורם ומכאן גם הסיסמא שאמצו לעצמם: It's all about the people.

התבחינים שלאורם מתבצעת קבלת-ההחלטות בנוגע להשקעה פוטנציאלית סובבת סביב לשלושה תחומים עיקריים: טכנולוגיה, שוק יעד וכן סוג פתרון. הוא בוחן תמיד האם לחברה יש סיכוי להימכר או להנפיק, שכן זמניות הקרן פירושה שהוא חייב לחסל את הפורטפוליו תוך 13-15 שנים, ולדבריו וזו אחריות גדולה מאד.

כך למשל, קרן ג'נסיס 4 (כלומר מחזור הגיוס הרביעי שהחל ב-2009) במהלך ארבע שנות פעילותה בחנה עד היום 4,731 עסקאות פוטנציאליות: מתוך זה התקיימו מפגשים ראשוניים ב-18% מהחברות, ורק ב-3% התקיימה בדיקת נאותות מוקדמת. **השקעה של ממש בוצעה ב-22 חברות שמהוות פחות מחצי אחוז מסה"כ העסקאות שנבחנו.** הנפח הגדול של חברות בפוטנציה מוסבר בכך שמבחינת יזמויות, ישראל היא מקום שני בעולם מיד אחרי עמק הסיליקון ועברה אפילו את בוסטון.

שלו מציין, בסיום דבריו, כי טכנולוגיה משבשת - גם אם היא באמת "הדבר הבא" - לעיתים עלולה להקדים את זמנה ואז כולם מפסידים.

רק מיעוט מגיעות לאקזיט.

לקרן מבנה משפטי פיננסי של "שותפות מוגבלת" בין 13-15 שנה. לכן מידי תקופה חייבים לגייס כסף לקרן חדשה והקרנות מקבלות מספרים סידוריים ע"פ כרונולוגיית גיוס הכסף. כעיקרון, הכסף מההשקעות ומהמכירות לא נשאר בקרן אלא עובר פנימה והחוצה למשקיעים. אין לקרן כסף משל עצמה ומנהלי הקרן נבחרים ע"פ התשואה שהם משיגים למשקיעים.

באפריל 2010 ויקס היא בונת האתרים המתפתחת בקצב המהיר ביותר בעולם. ואז מודיע סטיב ג'ובס על כך שאפל נוטשת את פורמט פלאש. ההמלצה של ג'ובס היא HTML5. שפה המותקנת אז רק ברבע מהדפדפנים בעולם. ההתלבטות של ויקס היא אסטרטגית וההחלטה יכולה להתברר כהצלחה גדולה או טעות גורלית. למרות שהדירקטוריון אישר להם להמשיך בפלאש, מחליטים אברהמי וחבריו לעבור לחלוטין לשפת הפיתוח החדשה וב-2012 משחרים מוצר עדכני וקצב הגידול שלהם שוב שועט קדימה.

בדיקת הנאותות של החברות המועמדות להשקעה, כוללת היבטים עסקיים ומשפטיים ובעיקר בוחנת אנשים. מרגע ביצוע ההשקעה שלו נכנס לדירקטוריון החברה והוא עובד איתם כל הזמן. אי-אפשר להאציל סמכויות ולכן השותפים חייבים לעשות זאת בעצמם. האחריות על השותף המשקיע היא גדולה ולכן 100% של הכישלון או ההצלחה הם "עליו".

3. ארגונים משבשים (Disruptors) – משתמשים בטכנולוגיה בכדי להמציא הצעות ערך שונות בצורה קיצונית לצרכי לקוח חדשים. הם לוכדים יתרון תחרותי מיוחד ע"י יצירה או שיבוש של תעשייה או שוק קיימים. משבשים מציעים לעיתים ללקוחות את מה שכלל לא פיללו לו. ע"י נטילת סיכון משבשים ערוכים ליהנות מיתרונות של "הנע ראשון" (First Mover's Advantages). בנוסף, נמצא גם שהם מתכננים להתעלות מעל עמיתיהם מבחינת הצעת הערך הכוללת, ולמרות הסיכון הגדול יותר שבפניו הם ניצבים, הם צפויים גם לרווחים יותר משמעותיים.

אין עוררין על כך שסטראטאגיס וויקס הן חברות שהטכנולוגיה \ מוצר שלהן משבשים. שתיהן פועלות בשווקים שפחות או יותר "הומצאו" על ידם, הן ישראליות במקורן אך גלובליות בהצעת הערך ובשווקים שאליהן הן פונות. בשתיהן ישנה כבר הצלחת שוק שממחישה את הביטחון והאמון שמשקיעים, אנליסטים ולקוחות מייחסים להן. לשתיהן יש מנהלים ועובדים איכותיים שאינם חסים על עצמם ואינם מותירים דברים ליד המקרה. ההבדל היחידי (להוציא את שווי השוק) הוא בכך שבתוך סטראטאגיס מקופלת היסטוריה של חדשנות ישראלית בת יותר מ-30 שנה לרבות טביעות אצבע של היזם הסדרתי המחונן אפי ארזי. לעומתה וויקס היא חברה של "כלכלה חדשה" ובסה"כ בת 8. העזר כנגדן, היא ג'נסיס פרטנרס שלמרות שאיננה מושקעת באף אחת מן השתיים, העניקה מסגרת ופרספקטיבה מציאותית של המרחב-האקולוגי שבו פועלות חברות הזנק בעלות טכנולוגיות חדשניות ואף משבשות.

כך למשל, האיפון הוא דוגמא למוצר משבש מכיוון שכל הטכנולוגיות היו שם אבל המארז של אפל לא היה קיים קודם. דוגמא אחרת, ווקאלטק המציאה את VoIP אבל המימוש שלה היה גרוע. מה הדבר הגדול הבא? זו שאלה שהוא שואל את עצמו. התשובה היא לדעתו Cryptocurrency (כלומר חלף תשלום מוצפן) כפלטפורמה, כמו למשל ה-Bitcoin. בסיכומו של דבר, ההשקעה בחברות "משבשות" מהווה עבור קרנות הון-סיכון הימור מאד גדול ולכן בלתי-אפשרי שכל הפורטפוליו יהיה מושקע בזה.

סיכום

הבחנה מעט יותר מחודדת מוצגת ע"י חוקרים מהמכון לערך עסקי⁴ של IBM (IBM Institute for Business Value) באמצעות טיפולוגיה דו-ממדית: **שרשרת ערך** (ב-3 רמות שיפור, התמרה ויצירה) **והצעת ערך לקוח** (ב-3 רמות: העצמה, מתיחה והמצאה). מטריצת ה-3X3 שנובעת מההצלבה ביניהם מתווה שלושה טיפוסים של ארגונים:

1. ארגונים מטייבים (Optimizers) – משתמשים בטכנולוגיה בכדי לשפר או למטב את הצעת הערך שלהם ללקוח בצורה תוספתית, תוך שהם משפרים יעילות ארגונית. בזמן שמטייבים יכולים להרחיב את הערך שהם מספקים באמצעות מוצרים ושירותים משופרים, חווית לקוח מועצמת וכן מבחר רחב יותר של ערוצי הפצה הם נוטים להיות בעלי רווחיות ונתח שוק נמוכים יותר מהמחדשים או המשבשים.

2. ארגונים מחדשים (Innovators) – משתמשים בטכנולוגיה בכדי למתוח את הצעת הערך ללקוח בצורה משמעותית, שמביאה לזרמי הכנסה חדשים. בעשותם כך הם משנים את תפקידם בתעשייה או שהם נכנסים לשוק או תעשייה סמוכים. ע"י המתיחה וההתמרה למחדשים יש הזדמנות לשלב חלקים של שרשרת הערך שלא היה ביניהם קשר קודם וליצר בכך יתרון תחרותי.

¹Richard L. Daft, Jonathan Murphy & Hugh Willmott (2010). Organization Theory and Design. Cengage Learning EMEA.

²המקור הוא Clayton Christiansen בספר The Innovator's Dilemma מ-1997.

³Larry Downes and Paul F. Nunes (2013). Big-Bang Disruption, HBR (March) 44-56.

⁴IBM Institute for Business Value (2012). The power of cloud: Driving business model innovation. IBM Global Business Services.

