

← לחשוב אחרת

# קרוב, רחוק, מתוק!

איך תנתבו את תהליך החשיבה אל עבר רעיונות שסיכויי ההצלחה שלהם גבוהים יחסית

מאת שחר לארי ומיכל אולמרט ניישטיין

**נ** ולנו נפגשים תדיר עם מוצרים חדשים הפונים אלינו במגוון מסרים. כדי להבחין בין חדשנות מסוגים שונים אפשר לחלק את המוצרים לשלוש קטגוריות – "המשודרגים", "המגיבים" ו"המעוררים". אמנם מדובר בחלוקה גסה אבל היא בהחלט יכולה להסביר את ההבדלים. "המשודרגים", הם מוצרים המציעים לנו להתנסות בחוויה השונה רק כמעט מזו המוכרת, דוגמת יוגורט בטעם חדש. "המגיבים" עונים על צורך הקיים בשוק, למשל קורא כרטיסי זיכרון אוניוורסלי, ואילו "המעוררים" הם מוצרים שאינם נסמכים על צורך קיים אלא מייצרים צורך חדש. מוצר בקטגוריית המעוררים הוא ה-iPod Shuffle, נגן דיגיטלי זעיר שאינו מאפשר שליטה בסדר השירים.

## רעיון מבריק על הנייר

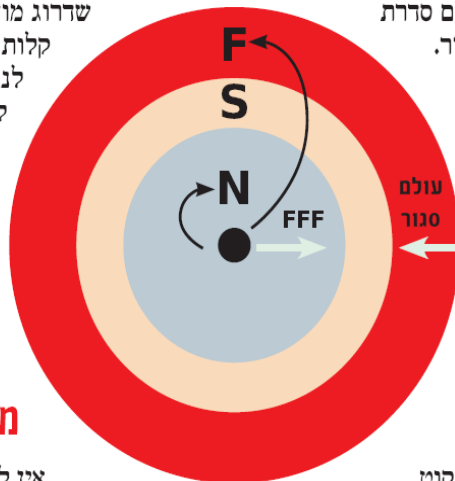
מוצרים מעוררים הם בעלי פוטנציאל אדיר לייצר שווקים חדשים, אבל טמון בהם גם סיכון גדול. עולם השיווק רווי בסיפורים אודות מוצרים עם רעיון מבריק

## זהירות ותעוזה

כישלונות מסוג זה מלמדים אותנו שחברות המשקיעות מאמץ בחדשנות צריכות להיזהר שלא להתרחק יותר מדי מבסיס האם. מוצרים רחוקים מדי, מעלים את הוצאות הפיתוח והיישום ומקטינים את הסיכוי להצלחה בשל היעדר ידע וניסיון רלוונטי. קשה גם לחזות כיצד יתייחס השוק לרעיון המציע מענה לצורך שאינו מבוטא במפורש ע"י הצרכן.

מצד שני, חדשנות זהירה מדי, מובילה פעמים רבות למוצרים "משודרגים" או "מגיבים". אין בכך כל רע כמוזן. אבל מוצרים אלו חשופים לתחרות הרבה יותר. שדרוג מוצרים על ידי וריאציות קלות אינו מאפשר פריצה

לנישות חדשות, בעוד תגובה לצורך הקיים בשוק מוכרת גם למתחרים ובדרך כלל אינה מספקת יתרון תחרותי. חברה מפתחת שרוצה להוביל את השוק ולפתח נישות חדשות חייבת להעז.



## מחפשים שיווי משקל

אין לנו יומרה לספק מודל לחיזוי ההצלחה של מוצרים חדשניים. אנו מציעים עיקרון מנחה, המסייע לנתב מראש את תהליך החשיבה אל עבר רעיונות שסיכויי הצלחה שלהם גבוהים יחסית.

כבואנו לפתח מוצר חדש, עלינו להקפיד ולשמור על איזון בין תהליכי חשיבה הרוחפים אותנו רחוק מדי (Far) לרעיונות לא ישימים, ובין אילו השומרים אותנו קרוב מדי (Near) ומובילים לרעיונות "לא מעניינים".

אנו מחפשים אחר האזור "המתוק" (Sweet) בו מתקיים שיווי המשקל בין רעיונות שהם רחוקים מספיק בכדי לעורר צורך חדש וקרובים מספיק למסגרת היכולות של החברה המפתחת.

שלא המריאו. כך למשל, לפני כמה שנים יצאה חברת סקוט פייפר (Scott Paper) עם סדרת בגדי מסיבות מנייר.

לחברה היה רעיון ש"על הנייר" נראה מבריק. במגזין טיים התפרסמה כתבה אשר ניבאה כי בגדי הנייר יכבשו את עולם האופנה. נישאת על גלי האופטימיות, השקיעה חברת "סקוט פייפר" מיליונים בפיתוח,

במתקני ייצור ובעיצוב אופנתי. אך כגודל הציפייה כך גודל האכזבה. המיזם החדש נכשל ובגדי הנייר נעלמו במהרה מהשוק. נראה היה שחברת נייר, המוכרת לצרכן בעיקר בזכות נייר הטואלט שהיא מייצרת, לא התאימה להשקת פריצת דרך בעולם האופנה. הרעיון היה רחוק מדי מעולם התוכן של סקוט פייפר.

**i** תנאי העולם הסגור - קובע כי בפיתוח מוצר חדש או בפתרון בעיה יש להשתמש במשאבים הקיימים ממילא במוצר או בסביבתו הקרובה. התנאי מאלץ אותנו להסתמך על היכולות והטכנולוגיות שכבר עומדות לרשותנו ולא לייבא לצורך הפיתוח מרכיבים חדשים מבחוץ.

**i** FFF (Function Follows Form). עקרון זה מנחה אותנו לבצע מיניפולציות במוצר שלנו, היוצרים לו "צורות" חדשות, עוד לפני שברורה התועלת שבכך. מתברר שקל יותר לזהות את התועלת בדיעבד, לאחר שכבר תיארו את "הצורה" החדשה. זאת בניגוד לאופן החשיבה הסטנדרטי שבו מתחילים מזיהוי צורך כלשהו ואז מפתחים "צורה" שתספק לו מענה. ההיפוך המחשבתי הזה מוביל לרעיונות חדשניים המרחיקים אותנו מכיווני חשיבה אינטואיטיביים.



מה חדש  
מאת ערן יסעור

## בחזרה לתא הטלפון

תא אטום מסייע להימנע מרעשים שעושים בעלי טלפונים סלולריים, ואפילו מאפשר להם פרטיות

נה פתרון יצירתי לבעיה שמטרידה את העולם המערבי כולו: איך מונעים מאנשים שנוהגים לדבר בסלולרי שלהם במקומות ציבוריים, להפסיק "לזהם את הסביבה" עם רעשים ודיבורים שמפריעים ליושבי מסעדה, צופי תיאטרון או מבקרים בבתי קולנוע?



חברת Salemi מבטיחה לפתור את הבעיה באמצעות Cell Zone: מעין תא עגול, אטום לרעשים, שבולע כל רעש שנוצר על ידי מי שמשוחח בטלפון סלולרי בעודו עומד בתוכו. את המתקן הזה מציעה החברה למכירה למסעדות ומקומות ציבוריים המעוניינים במעט שקט ושלווה ממשוחחים סלולריים. מחיר התא נע בין 2,400-3,500 דולר. החברה מציעה לרוכשים להחזיר חלק מהשקעתם באמצעות מיתוג התא על ידי מפעילים סלולריים או יצרני ציוד קצה.

לדברי החברה מדובר במצב של win-win: המתקן מאפשר למשוחחים פרטיות וביטחון שאיש אינו מצותת לשיחותיהם, בעוד שהסביבה נהנית משקט ושלווה.

לפרטים נוספים: [www.salemiindustries.com](http://www.salemiindustries.com)

במאמרים קודמים דנו בעיקרון ה־FFF ובתנאי העולם הסגור (ראו מסגרת בעמוד הקודם).

עקרון ה־NFS מתאר את המתה בין תהליכי השיבה כגון עיקרון ה־FFF הדוחף את השיבה החוצה ע"י ביצוע מניפולציות על מוצר קיים לעבר רעיונות רחוקים, לבין תהליכי השיבה כמו תנאי העולם הסגור, התובע להשתמש במשאבים קיימים ובכך שומר אותנו קרוב למשאבים וליכולות הקיימים בארגון. שיווי המשקל בין הכוחות המנוגדים הללו מסייע להתמקד ברעיונות שהם גם חדשניים ומפתיעים וגם ישימים.

## תפוח בדבש

סמוך להשקתו של ה־iPod הסטנדרטי הופיעו בשוק מוצרים דומים והחל מירושן שידרוגים בו כל יצרן מתגאה בזיכרון מוגדל, יכולות וידאו משופרות ועוד. הוספת פונקציות לא סיפקה מענה הולם לתחרות. על מנת לשוב ולהוביל את השוק נדרשה חברת אפל לפתח צורך חדש. ה־iPod Shuffle היא דוגמה מובהקת ליישום עיקרון ה־NFS בפיתוח מוצר המעורר צורך. החסרת מסך התצוגה, מדגימה את השימוש בעיקרון ה־FFF. על פניו נטילת יכולת השליטה מהמשתמש, נשמע מהלך די קיצוני (רחוק) ותועלתו אינה ברורה מיד.

מצד שני הפיתוח פשוט יחסית מאחר שהוא במסגרת העולם הסגור ואינו דורש הוספת רכיבים חדשים או שימוש בטכנולוגיות חדשות. מהר מאוד התברר שיש מגוון שווקים למוצר החדש. כך למשל, ספורטאים שאינם פנויים לדלג בין שירים מצאו מייד תועלת במכשיר החדש. ה־iPod Shuffle הפך לטרנד אופנתי וזכה להצלחה לא מבוטלת. לא רחוק מדי ולא קרוב מדי. מתוק.



הכותבים הם שחר לארי, מנחה ומנהל תיקי לקוח ומיכל אולמרט ניישטיין, מנהלת הידע בחברת SIF - חשיבה המצאתית שיטתית

## החיים בזבל

מתנה למטורפי איכות סביבה שכבר יש להם הכל: מתקן ביתי למיחזור כל סוגי האשפה

אמצע מפרץ טוקיו ביפאן נבנה אי מלאכותי ענק, שיסודותיו מושתתים על אשפה, גרוטאות וזבל. על האי מוקמו מרכזים מסחריים, פארק שעשועים וספא ענקי בסגנון דיסנילנד. עד שזה יקרה בישראל, הנה פתרון מהיר יותר וגרנדיוזי פחות לאשפה הביתית שאתם מייצרים. מוצע לרכוש החל מהשנה הבאה את האקופוד (Ecopod): מתקן חכם למיחזור כל סוגי האשפה. האקופוד יוצע למכירה החל מינואר 2007 דרך רשת חנויות כלי הבית וויליאם־סונומה.



מדובר במתקן, המאפשר לבצע את מה שעושות מכונות המיחזור התעשייתיות. רוצים להקים מפעל מיחזור ביתי? רכשו לעצמכם אקופוד ומקמו אותו במטבח. הכניסו את סוגי האשפה השונים (בקבוקי זכוכית, פחיות שתייה, ניירות וכו') - להריץ המתאים, ודרכו על דושת ההפעלה. עכשיו, עצרו לרגע כדי ליהנות מרעשי הגריסה והמעיקה שתשמעו, בשעה שהאקופוד הופך את הזבל שלכם לקפסולות אשפה קומפקטיות, הנופלות לשקיות איסוף ייעודיות אותן תוכלו להשליך בפחי מיחזור האשפה הקרובים למקום מגוריכם. זוהי יוזמה של סדנאות עיצוב המוצר שהקימה יצרנית הרכב BMW ([www.designworksusa.com](http://www.designworksusa.com)).

לפרטים נוספים: [www.ecopod.org](http://www.ecopod.org) לרכישת אקופוד החל מינואר 2007: [www.williams-sonoma.com](http://www.williams-sonoma.com)

הכותב הוא עורך פורום שיווק ומנכ"ל משותף של פרסי מוצר השנה בישראל